



Clío

Revista de Historia, Ciencias Humanas
y Pensamiento Crítico

ISSN 2660-9037



Adscrita a:

Fundación Ediciones Clío

Academia de la Historia
del Estado Zulia

Centro Zuliano de
Investigaciones
Genealógicas

Sección: Artículo científico | 2025, enero-junio, año 5, No. 9, 929-961

Gestión Pública en América Latina: e-Gobierno, modernización y transformación social

Morillo-Avalos, Kevin Alexander¹

Correo: n00113256@upn.pe

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-1489-9087>

Alegría-Ferreiros, Luis Fernando²

Correo: luis.alegria@upn.pe

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2931-9950>

Resumen

El artículo se centra en el problema de la modernización de la gestión pública en países de América Latina, mediante la integración del e-Gobierno en el sistema de atención a los ciudadanos, procurando una acción ética afirmativa, con elementos generadores del bienestar social. Para lograr tal fin, se examinan tres elementos considerados clave dentro los procesos de gestión institucional oficial: agilización de la burocracia, combate a la corrupción y la eficiencia en oferta de los servicios públicos, siendo estos puntos focales de encuentro para generar satisfacción de los demandantes. Por esta razón, el sistema de e-Gobierno propuesto debe enfrentar la transparencia de sistemas abiertos que interactúen con el ciudadano y permita la coparticipación de estos en el diseño de propuestas que conlleven a la solución de los problemas sociales. El método empleado es el hermenéutico-documental. Se concluye que el uso de tecnologías emergentes es necesario para cumplir con las demandas de la transformación social que, más allá de la implementación de sistemas de e-Gobierno, concilien las tendencias de la modernización en la gestión pública con intereses y valores políticos propios de la región latinoamericana.

Palabras clave: Gestión pública, modernización, transformación social, corrupción, burocracia.

¹ Universidad Privada del Norte, Perú.

² Coordinador Académico. Universidad Privada del Norte, Perú.



BY: se debe dar crédito al creador.

NC: Solo se permiten usos no comerciales de la obra.

SA: Las adaptaciones deben compartirse bajo los mismos términos.

<https://ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/>

Recibido: 2024-09-27 **Aceptado:** 2024-11-03

Public Management in Latin America: e-Government, Modernization and Social Transformation

Abstract

This paper focuses on the problem of modernizing public management in Latin American countries, through the integration of e-Government in the system of attention to citizens, seeking an affirmative ethical action, with elements that generate social welfare. To achieve this end, three elements considered key within the processes of official institutional management are examined: streamlining bureaucracy, combating corruption and efficiency in the supply of public services, being these focal points of encounter to generate satisfaction of the plaintiffs. For this reason, the proposed e-Government system must face the transparency of open systems that interact with citizens and allow their co-participation in the design of proposals that lead to the solution of social problems. The method used is the hermeneutic-documentary method. It is concluded that the use of emerging technologies is necessary to meet the demands of social transformation that, beyond the implementation of e-Government systems, reconcile the trends of modernization in public management with the political interests and values of the Latin American region.

Keywords: Public management, modernization, social transformation, corruption, bureaucracy.

Introducción

La administración pública, como función indeclinable en la gobernanza de los Estados Latinoamericanos, no ha estado a la altura de una filosofía de gestión centrada en lo ético y al servicio social del ciudadano. Antes bien, se ha dedicado a cumplir estrategias y metas internas, olvidando los factores externos que implican la aplicación de acciones para la solución de demandas que generen bienestar social (Alarcón et al., 2023). En sí, la gestión pública, como principio funcional del Estado-Gobierno, ha estado inmersa en excesiva burocracia,

solicitud de coimas al ciudadano para acelerar sus demandas y la ineficiencia en la provisión de servicios públicos, vitales para el funcionamiento de la sociedad.

En Latinoamérica, la gestión pública siguió los caminos de la administración privada; en otras palabras, los principios neokeynesianos, trasladando sus esquemas y protocolos administrativos que fomentaron un Estado «obeso» e ineficiente (Valdez, 2019). En este sentido, Chica & Salazar (2016) plantean que los diseños de procesos de modernización de la gestión pública, deben tener en cuenta las especificidades culturales, sociales e históricas de la sociedad. Por ello, se pretende realizar un análisis hermenéutico-documental sobre la modernización de la gestión pública en América Latina, mediante la integración del e-Gobierno en el sistema de atención a los ciudadanos

En el mundo globalizado, la Nueva Gestión Pública es planteada, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024), como una herramienta contributiva del desarrollo sostenible, que incluye ámbitos como la planificación, inversión, hasta la producción de bienes y servicios públicos, a través de mecanismos que propicien respuestas al ciudadano en tiempo real. Por ende, esta investigación propone una gestión pública abierta, en sentido de participación ciudadana mediada con mecanismos de e-Gobierno para efectivizar los procesos y demandas de la sociedad, enmarcadas en un enfoque crítico, basado en lo ético y al servicio social para la satisfacción ciudadana.

Las perspectivas críticas se sustentan en lo ético, la eficacia y eficiencia de la gestión pública con gobernanza coparticipativa de los ciudadanos en el diseño y ejecución de programas públicos, bajo el intercambio de información y responsabilidades compartidas. En el mismo orden de ideas, Oszlak (2015) señala que la doctrina crítica del servicio social público, está ausente en la región y

asegura que es tan bajo el conocimiento de la marcha de la gestión pública en Latinoamérica, que existe una ausencia de contextualización social, cultural e histórica del enfoque promedio de la gestión pública. La Nueva Gestión Pública (NGP), según Adrianzén et al., (2022), plantea el cierre de brechas sociales a favor de la población, administrando recursos del Estado de manera eficaz y eficiente, recreando atención oportuna con una nueva mirada como objetivo del servicio social público.

1. Burocracia, corrupción y servicios públicos en la gestión pública latinoamericana

De acuerdo con Valeriano (2012), las visiones de gobernanza política diferenciadas, no estabilizadas y en algunos casos dominantes en ciertos países de Latinoamérica, producen un efecto de mosaico volátil de los modelos de gestión pública que oscila negativamente entre el rol del Estado y la administración de la gestión pública. De hecho, durante los últimos treinta años, se han llevado a cabo reformas en la administración pública, promovidas por las nuevas tendencias globales. Sin embargo, un ejemplo significativo que ilustra obstáculos evidentes para alcanzar una gestión pública eficaz, son los presentados por Brusca et al. (2016), al afirmar que, en Colombia, las reformas se encuentran sin concluir.

Estas premisas son respaldadas por lo propuesto por Caballero & Nieto (2015), quienes sostienen que en la Nueva Gestión Pública en Colombia existen contradicciones y paradojas, que afectan de forma significativa los derechos de los ciudadanos. Al respecto, temas como la salud, el bienestar laboral, la satisfacción de los empleados, entra en contradicción con los modelos fordistas y post-fordistas de trabajo, que llevan a los ciudadanos al agotamiento, afectando las condiciones físicas, laborales, convirtiéndose en una problemática social, que requiere de

revisiones teóricas y de accionar práctico, para minimizar los riesgos y conducir a la nación colombiana al bienestar, mejoramiento de las condiciones laborales y a la implementación de proyectos que brinden el despliegue de todos los beneficios de la Nueva Gestión Pública, basada en principios de solidaridad y cooperación y no en la explotación y la competitividad.

Asimismo, Brusca et al. (2016) sostienen que en Perú la modernización de la Gestión Pública es de tipo retórica y afecta de forma negativa a la ciudadanía. Al respecto, Valeriano (2012) afirma que la Nueva Gestión Pública en el Perú adolece de una reforma estructural, que conduzca plenamente a la modernización integral de la administración, que responda a una filosofía propia y que comparta vínculos con las organizaciones internacionales, agrupaciones políticas, de modo que se evite el contacto con la mentalidad antidemocrática y se de apertura a la credibilidad en las instituciones sociales. Se procura replantear la acción del Estado y los planes de desarrollo, conectándose con los sectores productivos y con la inclusión social, como elementos prioritarios para subvertir los sistemas burocráticos y de conflicto social. La tarea es, en consecuencia, generar una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y el accionar participativo como un nuevo paradigma de desarrollo para el Perú.

Un elemento inacabado con respecto a la forma de abordar la administración pública, es la asociación entre el sector público y privado para su ejecución eficaz. Tales casos se han presentado en países de Europa Oriental, donde se ha observado una serie de errores históricos enmarcados en el paso de una economía planificada a un sistema basado en el mercado (Martyniuk et al., 2024). Tal es el caso de Ucrania, que ha enfrentado diversas problemáticas para realizar la transición hacia la Nueva Gestión Pública y a una economía planificada de mercado, debido a la

corrupción y a una serie de obstáculos impuestos desde la década de los años noventa, lo que ha hecho que se dé un cierre a la inversión y proyectos, así como a mejoras en la rentabilidad y ganancias, producto de los mismos. Esta realidad ha venido agudizándose a partir del año 2022 tras la invasión de Kiev por parte de Rusia, llevando a la restricción de la convertibilidad de la moneda ucraniana, estableciendo un tipo de cambio similar al dólar, además de la apropiación de empresas estratégicas, rebajas del IVA, aumentando el déficit público (García, 2023).

En contraposición, en América Latina se han promovido bases jurídicas para la transformación y modernización de la gestión pública, como el caso de la Ley Núm. 27658 en Perú, cuyo objetivo es establecer los cimientos para la modernización del Estado peruano, maximizar la eficiencia y mejorar la atención de la ciudadanía (Presidencia de la República del Consejo de Ministros de Perú, 2022). No obstante, las mejoras del aparato burocrático, la administración estatal y funcionamiento de los servicios públicos, aun no arranca con paso firme. Esto debido a la multiplicidad de funciones, falta de recursos adecuados, corrupción, falta de transparencia, desigualdades en la prestación de servicios, entre otros aspectos.

En este orden de ideas, esta realidad no es propia del contexto peruano, sino que es un signo distintivo de todos los países de latinoamericanos, caracterizados por la alta burocracia oficial, corrupción y deficiencia en servicios públicos en su ejecución o en la supervisión del sector privado, cuando es promovido y ejecutado por este. Estos elementos son considerados, puesto que ofrecen una mirada o percepción ciudadana sobre el funcionamiento de la gobernanza en todos los niveles. Desde una visión prospectiva, constituyen componentes estratégicos

importantes para producir los cambios estructurales en las instituciones oficiales en los países de la región (García & Millones, 2023), aunque aún se encuentran sumergidos en atascos para llegar a la eficiencia administrativa pública.

Al respecto, el Índice de Burocracia de América Latina, Atlas Network. (2022), ha indicado que existe una importante carga burocrática sobre las microempresas en América Latina, que son obligadas a dedicar un promedio de 548 horas para cumplir con requisitos burocráticos, lo cual representa entre el 25% y el 40% de horas de tiempo de un trabajador, afectando la productividad y competitividad, limitando su crecimiento, reduciendo los incentivos, haciendo que mayor número de empresas se mantengan dentro de la economía informal. Adicional a esto, el tiempo de atención a los procedimientos burocráticos oscila en un 54%, mientras que el 30% se dedica a la atención de tramites empresariales y el 16% a la atención de la red empresarial. En términos porcentuales, los países con mayor tiempo dedicado a las actividades burocráticas es el siguiente: Venezuela (1062 horas/año), Argentina (900 horas/año), República Dominicana (745 horas/año), Perú (591 horas/año), México (506 horas/año), Colombia (477 horas/año), Chile (470 horas/año), Uruguay (406 horas/año), Ecuador (395 horas/año), Costa Rica (297 horas/año) y Brasil (180 horas/año). Por tanto, se da una expansión de la burocracia en América Latina, con un costo elevado sobre la atención al ciudadano, evidenciado en la presión al sector microempresarial.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) considera una serie de ineficiencias en la gestión pública latinoamericana, que puede llegar a superar costos por más de 220 millones de dólares anuales o un equivalente al 4,4% del PIB de toda la región. Por esta razón, el costo de la ineficiencia se evidencia en la corrupción, en las nóminas salariales aumentadas, en la

transferencia ilícita de recursos. Como consecuencia, se ha dado una pérdida de más de 8 puntos porcentuales del presupuesto para la inversión en el futuro, manteniéndose en un estancamiento con respecto a la década de los años ochenta. Asimismo, otros detonantes, como el envejecimiento poblacional, hace que el gasto público se aumente, con el fin de mantener los regímenes de pensiones y de salud, lo que podría significar un aumento de los gastos presupuestarios en un 78% para el año 2065. Por ende, un mayor gasto gubernamental, sin las medidas necesarias para acortar las brechas estructurales y las desigualdades sociales, sólo provocara errores en la distribución de los presupuestos.

En concordancia con lo anterior, Mella & Prestol (2024), consideran que el desempeño y el desenvolvimiento de la gestión pública en América Latina, depende de las posibilidades que tienen las instituciones de interactuar con los mercados y con las organizaciones. Empero, esta realidad se ve dificulta por la corrupción creciente dentro del aparataje público y en los funcionarios de atención ciudadana. El efecto generado de esto es la institucionalización de prácticas corruptas y la disminución de la inversión privada en la economía formal, lo que a su vez fortalece la ineficiencia y amplía las rentas personales y no el beneficio económico común.

Por esta razón, el reto de la gestión pública se encuentra en la modernización del Estado, lo que implica la lucha activa contra la burocracia y la corrupción, siendo puntos críticos a resolver para lograr la eficacia. En este orden de ideas, la gestión pública se concibe parte del sistema de administración pública que permite ejecutar los procesos para el ejercicio del poder (Martínez, 2016). En consecuencia, se entiende que la calidad de la burocracia reduce el número de irregularidades y mala gestión, de donde se deriva que el personal público bien

capacitado, reduce el efecto negativo en la gestión e incrementa los beneficios y servicios a los usuarios públicos (Olaguivel et al., 2023).

De acuerdo con Hood & Lodge (2004), la burocracia, como argumento positivo del servicio público, se regulariza con políticas de marcos de competencias del empleado. En efecto, los Estados ejecutan procesos de gestión pública mediante procedimientos, principios y normas jurídicas (Vásquez, 2022). Por ello, la falta de competencias actualizadas sobre normas institucionales y leyes que regulan el ejercicio laboral, producen un impacto negativo sobre el control político de la burocracia, incidiendo negativamente en la gestión pública (Alves, 2020). En casos concretos como el de Venezuela, su administración pública se encuentra sometida a una crisis económica continuada y exacerbada por la corrupción y la mala gestión pública, siendo uno de los países con peor desempeño e índices de transparencia en la región. Asimismo, destacan los niveles de corrupción en Honduras y Nicaragua, que se encuentran acompañados por la violencia estructural, por prácticas que han llevado a la disminución en la calidad de los servicios públicos y en la confianza ciudadana. En lo tocante a naciones como Guatemala y Haití, destacan los desafíos de las desigualdades sociales, producto de la corrupción, la falta de servicios de calidad, deficiencias políticas e implementación de políticas claras para la atención a la ciudadanía (CEPAL, 2011).

De esta manera, una Nueva Gestión Pública, orientada a la modernización del Estado, podría facilitar la transparencia y la toma de decisiones a nivel político, facilitando los planes, proyectos y estrategias conducentes al futuro. Apoyar la institucionalidad, tiene como beneficios el desarrollo y la calidad de vida ciudadana, redundando en la prestación de servicios de calidad. Por ello, toda la

cadena de vinculación se relaciona con el desarrollo social de los ciudadanos que requieren servicios y respuestas del Estado-Nación, más aún que el nuevo modelo de gestión pública globalizada, procura el desarrollo eficiente de las administraciones estatales (Castanedo, 2022) a objeto de dar calidad a la burocracia estatal ante la nueva realidad de la administración pública.

Por otra parte, la modernización de la gestión pública, sobre todo en los Estados de América Latina, requiere de herramientas de la Nueva Gestión Pública, basada en fundamentos teóricos de gestión abierta para proveer un buen funcionamiento de una administración eficaz y eficiente, con participación del ciudadano, para dar respuesta en tiempo real al menor costo posible (Fernández et al., 2008). Este modelo se complementa con espacios normados por la ética pública, puesto que el funcionario público actúa para el ejercicio de su función alejado de la corrupción, conducta que, si no está regulada, el ejecutante tiende a desvirtuar el proceso para su interés personal (Pliscoff, 2017).

La corrupción, como acción negativa persistente en la gestión pública, está definida por Távara (2005) como uso indebido de recursos públicos mediante conspiración entre funcionarios públicos y agentes externos para obtener beneficios personales en perjuicio de la sociedad. En este sentido, los efectos que genera la corrupción en el sector público tienen implicaciones económicas y sociales graves, teniendo como causales internas: interés egoísta de los agentes económicos, deseos de poder y por otro lado, causales externas, tales como la desacreditación de la política, escasa capacitación de funcionarios públicos, debilidad de los marcos legales, debilidad de los procedimientos y mecanismos institucionales, dependencia de gestores externos, control político y concentración de decisiones (Torres et al., 2023).

En opinión crítica de Obando et al. (2021), la corrupción tiene una perspectiva política tradicional, con dimensiones filosóficas complejas, que parten de lo cultural, puesto que, representa el secuestro del Estado para generar poder político, siendo América Latina una región donde este fenómeno ha generado marginación, exclusión y otra serie de patologías sociales que entran en conflictividad con los derechos humanos. De acuerdo con Olaguivel et al. (2023), la corrupción pública se genera en las cadenas de logística y suministros de las corporaciones estatales, aprovechando la normativa jurídica de contrataciones del Estado, que presentan debilidad, siendo este fenómeno social un elemento inhibidor del desarrollo económico y social de las naciones.

La corrupción es un fenómeno tangible en América Latina, con un desarrollo no lineal, pero con estructuras sofisticadas, que afectan el desenvolvimiento nacional. Esto puede verse ejemplificado en naciones como Brasil, que ha sido señalada por los casos de corrupción de la empresa Petrobras, involucrada en sobornos y fraudes en contratos, logística y cadenas de suministro. Misma realidad es evidenciada en la empresa estatal Pemex en México, objeto de investigaciones de sus altos funcionarios, acusados de corrupción y falta de transparencia en sus empleados. En el caso de Perú, se han dado señalamientos de sobornos en los contratos de obras públicas de la mano de la constructora brasileña Odebrecht. Asimismo, Colombia y Venezuela, han sido acusadas de proyectos y obras de infraestructura inacabadas, producto de los procesos de contratación y de suministros ineficientes y conectados con la alta corrupción de los funcionarios del Estado (Andrade & Fraga, 2020).

En el mismo orden de ideas, es necesario fortalecer los controles con normativas jurídicas de base procesal, penal y administrativa extrema, pues, el fenómeno está causando una crisis en la gestión pública de consecuencias impredecibles, que atenta contra la democracia (Huiman, 2022). La corrupción ha tomado auge, puesto que, se ha incrementado en el sector privado, con medidas de ocultamiento, acentuado el fenómeno (Obando et al., 2021), originando el secuestro del Estado por la clase dominante, donde la aparición del neoliberalismo, como sistema económico regente, ha incrementado los alcances de la corrupción.

La gestión pública, como proceso inserto en la administración pública, representa una ciencia social, cuyo objetivo primigenio es proveer servicios en beneficio a la comunidad (Galindo, 2016). Es así que la gestión pública ha de planificar, organizar y transformar los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos a los ciudadanos (CEPAL, 2024). En este sentido, la gestión pública implica proveer y promover, con eficiencia, servicios públicos: electricidad, transporte, gas, agua, internet, recolección de desechos sólidos entre otros.

Para Ramírez (2012), es necesaria la gobernanza que, mediante la gestión pública, como una acción colaborativa, donde el ciudadano sea participante en los planes de diseño, desarrollo y prestación de servicios públicos (Ramírez, 2012). Esta premisa es considerada como gestión de innovación participativa y constituye un espacio de reflexión sobre las necesidades de servicios de la propia comunidad. La toma de decisión de los ciudadanos, constituye un desafío en prestación de servicios públicos en materia de gestión, puesto que, ellos mismos aseguran la participación política para resolver sus problemas (Gaviria & Delgado, 2020). En

sí, el mismo ciudadano colabora, participa y gestiona su propio bienestar social, mejorando su calidad de vida.

Cualquiera que sea el enfoque de la gestión de servicios públicos, tiene que centrarse en la planificación estratégica y en la capacitación del recurso humano interviniente. El desarrollo, con capacitación apropiada, impacta y agrega valor a la función pública social. Esto se aplica, principalmente, cuando la gestión es enfocada bajo resultados, puesto que implica procesos cumplidos apropiadamente, conforme a lo dispuesto comunidad-gobernanza, garantizando así transparencia y eficacia (Alejandría et al., 2023). Las últimas tendencias de gobiernos están vinculadas a las formas de gobierno abierto. En materia de gestión pública, se denomina servicios públicos 2.0 a la nueva forma de integración y colaboración ciudadana (Ramírez, 2011). Esta tendencia en la prestación de servicios públicos, aún en surgimiento, está configurándose en algunos países de Latinoamérica como parte de la modernización de la gestión pública.

Al respecto, se han dado importantes avances en la Gestión 2.0, incluyendo el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), así como diversas estrategias de innovación para mejorar la transparencia y eficiencia de la administración pública. Tal es el caso de la implementación del gobierno digital en Uruguay, la digitalización de los servicios públicos en Chile, la innovación tecnológica y el acceso a las tecnologías para trámites ciudadanos en Costa Rica, la transparencia digital en Brasil y en el Perú, en la citada Ley Núm. 27658 para la implementación de la modernización y digitalización de los servicios públicos en el Perú. Con ello se procura que la gestión de los datos y la prestación de los servicios públicos, no estén sujetos a privacidad ni a limitaciones, sino que sean de escrutinio público, oportunamente verificables, disponibles para diversidad de

usuarios, estructurados y automatizados para su utilidad. Lo anterior supone un cambio de paradigmas dentro de la administración pública, al perderse la exclusividad en el manejo de los datos, apostando por el beneficio ciudadano (Morales et al., 2020).

2. Criticidad para transformar la gestión pública

Históricamente, siempre ha existido factores políticos, normativos, contextuales, financieros y de capacidades humanas para generar eficiencia en la gestión pública. Por ello, antes de abordar algunos principios básicos de la doctrina crítica social para la transformación y modernización de la administración pública, con incidencia en la gestión como proceso para generar resultados confiables, discutiremos las capacidades del Estado-Nación para honrar, de manera satisfactoria, la gestión pública. Al respecto, Completa (2016) asume el concepto de capacidad estatal como:

La habilidad real y potencial que deben poseer los Estados y sus agencias específicas para articular intereses sectoriales, decidir un rumbo y tomar decisiones de manera autónoma, superando de manera exitosa las restricciones que plantea el entorno institucional, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y de promover el bienestar general (p. 72).

Se observa que, cuando en la gestión pública los resultados son eficientes y están a la vista, producen satisfacción general. Por ello, el Estado, como garante del bienestar social de sus ciudadanos, procurará que las agencias de servicios estén organizadas y planificadas en su accionar. De igual forma, velará porque el entorno integral no presente déficit relacionados con políticas organizacionales, infraestructura adecuada, normas y leyes atinentes, capacidades financieras, organización interna, procesos laborales documentados, capacidades humanas

altamente efectivas, colaboración ciudadana y, sobre todo, un sistema de recompensas salariales que motiven al funcionario público. Por ello, Fernández et al., (2008) asumen que la gobernanza asegura la convergencia de todos los elementos mencionados, para asegurar la ejecución con eficiencia, la cual induce a un concepto fundamental, que lo denomina «límites de aplicabilidad de gestión pública»

Por otra parte, la toma de decisiones estratégicas de la gobernanza, en conjunto con las comunidades y el sector privado, cuando aporta tecnología, materiales e insumos, admite el diseño, construcción y ejecución de planes eficientes de acuerdo las capacidades estatales y los requerimientos sociales. Por ello, el Estado ha de entender que el desarrollo social proveniente de la eficacia de la gestión pública requiere de la comunión entre Estado, organizaciones sociales y sector privado como doctrina social (Ávila et al, 2022). Estos procesos de gestión pública también requieren para su éxito, control estatal y control social. Al respecto, Begazo & Fernández (2016) indican que la aplicación de gestión por procesos, garantiza el éxito de la acción pública, pues permite ejercer seguimiento, correcciones y control sobre los desvíos, sobre todo si es supervisado por agencias estatales y la misma sociedad en acción-participación.

Para emprender la modernización de la gestión pública, tanto los responsables del Estado, como la misma comunidad, tienen que ser agentes sociales de cambios. El proceso comienza cuando los involucrados toman la decisión de cambiar para transformar en sentido ontológico, axiológico y pragmático. Si no existe voluntad de cambio, no tendrán intención política y ética de transformar, aunque posean abundante capacidad institucional (Completa, 2017). Los responsables del cambio deberán comprender que la acción política es

de alta criticidad en todos los ámbitos de aplicación (Dávila et al., 2022). Aunque la gestión del cambio es un aspecto complejo en las organizaciones, los líderes tienen que alinearse a las personas con el motivo del cambio, a menudo trabajando en contra de hábitos y creencias arraigadas.

La administración pública que genera gestión pública, visualiza más oportunidades de éxito cuando incorpora aliados, como las comunidades, procurando la gestión del cambio, planificando de manera proactiva las iniciativas de servicios al ciudadano. Dias (2019), afirma que los cambios para la modernización son necesarios y colindan con el campo de la administración pública, puesto que la noción de modernización se ajusta al gran volumen de usuarios a atender. El Estado-Nación, en consecuencia, genera herramientas auténticas e innovadoras de gestión para hacer posible esta modernización.

Las transformaciones para emprender cambios y modernización de la gestión pública, se encuentran acompañadas de una filosofía ética, que involucre a todos los involucrados, esto proporciona una mejor valoración organizacional. La creación de un nuevo modelo de gestión pública, proporciona al Estado tres elementos necesarios: legitimidad, credibilidad y eficiencia; siendo la credibilidad, la que mejor impone la figura de ética institucional (García et al., 2022), de modo que, el ejercicio del poder político implica obtener credibilidad y legitimidad mediante acciones que produzcan bienestar social.

Al mismo tiempo, podemos asegurar que los planes de gestión pública cuentan con acciones dirigidas a la sostenibilidad socio-ambiental, procurando la calidad de vida colectiva de las comunidades (Soto et al, 2023). La gestión pública impulsa la integración social y ambiental de espacios verdes y públicos, recomponer zonas degradadas urbanas y favorecer el acceso a la vivienda. En este

sentido, las acciones éticas, con elementos de sostenibilidad y resiliencia con métodos de gestión por proceso, aseguran el incremento a largo plazo de la eficacia y eficiencia, reduciendo los costos y mejorando la calidad de vida de las comunidades (Moyado, 2011).

En la era actual, caracterizada por la globalización y uso de tecnologías emergentes, surge la sociedad con la industria 4.0, la cual tiene implicaciones importantes con la gestión pública. En opinión de Jakúbek et al. (2023), se observa la convergencia de sistemas jurídicos, gubernamentales, no gubernamentales, además de entornos digitales que modelan la conducta del ciudadano. Es así que la modernización de la gestión pública se adapta a esta realidad. Por otro lado, surgen también escenarios competitivos entre espacios urbanos, los cuales ofrecen gestión pública de calidad, siendo este un medio para generar mayor productividad, controlando los recursos, a fin de reducir los costos (Pérez, 1998).

Los Estados y la administración pública han sido escenarios impactados por los cambios globales, los cuales han sido trascendentales, al incidir en las formas de gestión para lograr la eficiencia y calidad. En América Latina, las reformas sociales y políticas han mantenido una visión moral, ética y económica, forzando cambios en la implantación de políticas públicas y en los modelos de gestión, lo que determina un cambio radical en los estilos y formas de gestión pública (Moyado, 2002). Estos cambios demandan una coordinación de planes, proyectos y tareas de orden público, por lo que es necesario la gerencia del cambio para complementar los enfoques surgidos, basados en la mitigación de riesgos (Rodríguez, 2024). Por tanto, han de generarse nuevas planificaciones que afronten objetivos y metas emergentes en sincronía con los ya preestablecidos, utilizando herramientas tecnológicas.

Finalmente, la gobernanza y todos sus gestores, deben hacer uso de la creatividad, la planificación estratégica la innovación, la gerencia del cambio para la transformación de la gestión pública, proveyendo soluciones sociales a los demandantes en tiempo real. Es necesario pensar éticamente la función pública como sistemas sociales que determinan acciones inesperadas. De hecho, el principio de la creación para el beneficio social en gestión, es un acto individual que no emana de estructuras administrativas gubernamentales, más bien genera condiciones que favorecen la creatividad individual en los funcionarios de la administración pública despertando y aumentando el impulso creador del mismo. Es decir, los cambios humanos para producirlos dentro de la gestión, son de carácter individual, por lo que los funcionarios públicos requerirán adiestramiento y capacitación.

3. Modernización de la gestión pública a través de tecnologías emergentes para el servicio ciudadano

El acelerado y vertiginoso avance de la modernidad, torna urgente el funcionamiento de la gestión pública, implementando políticas a través de proyectos, planes y programas para garantizar la sostenibilidad de centros habitables. Las tendencias modernas contemplan: usos de la tecnología de avanzada e inteligencia artificial para salud pública, manejo big data, gobierno abierto, transformación digital y ciudades inteligentes (Aranibar et al., 2023), estas tendencias marcan un objetivo universal: garantizar la sostenibilidad. Los mecanismos digitales en la gestión pública ofrecidos a través de internet, logran la participación ciudadana, optimizando los recursos de ambas partes. Estas estrategias permiten comunicación entre usuarios y gobierno, creando un espacio

de gestión electrónica (Ripalda, 2019), el cual fomenta la interacción con el usuario, trayendo consigo elementos para la eficacia.

El e-Gobierno, también llamado Digital o Virtual, hace uso de tecnologías emergentes para generar mayor llegada en tiempo real a los ciudadanos, mejorando la atención y la solución a los requerimientos de los usuarios, mejorando aspectos como la transparencia, la eficiencia, la interactividad, además de descentralizar la gestión, representando un cambio profundo en los procesos mediante el uso de la innovación (Valle, 2017). Es tan efectivo comunicacionalmente el e-Gobierno que, Flores & Núñez (2021), destacan que la difusión de los procesos institucionales gubernamentales está al acceso de todos. Efectivamente, suelen ser publicados de acuerdo al tipo de público objetivo, mediante portales web, redes sociales, mensajería de textos, intranet institucional, correos, electrónicos y plataformas electrónicas gubernamentales.

En los países desarrollados, se está implementado la toma de decisiones automatizadas, utilizando inteligencia artificial, con el uso de algoritmos de aprendizaje automático, siendo beneficioso en términos de eficiencia, ahorro de costos y precisión (Jakúbek et al., 2023). Las transformaciones de la gestión pública para aplicar estos sistemas inteligentes, están marcadas por el grado estimado de dificultad de implementación de acuerdo al desarrollo tecnológico de cada país. Como consecuencia de esta aseveración, en Latinoamérica comenzaron a aparecer tendencias erróneas y perecederas en la práctica de la automatización del sector de gestión pública del gobierno, afectando a los sectores más vulnerables de la sociedad, aquellos que, por ejemplo, recurren al sistema de seguridad social estatal o al sistema de inmigración (Cobbe et al., 2020).

Para el uso de aplicaciones de inteligencia artificial, modelos automatizados de tomas de decisiones y *chatbots* para la gestión pública, es necesario un marco normativo-jurídico y desarrollo tecnológico, que conduzca a la digitalización de la administración pública, regulando la implementación y desarrollo de los sistemas de gobiernos abierto e inteligentes, que norme las competencias de los funcionarios estatales, y proteja los derechos de las personas, en cuanto a protección de datos privados se refiere (Stringhini, (2018). La gestión pública precisa del uso de grandes volúmenes de datos de usuarios, por lo que esta recepción deberá ser regulada, desplegando y salvaguardando el derecho a la protección de las personas mediante el uso de estrategias técnicas de cifrado de datos bajo un marco normativo. En sentido práctico, las normativas y regulaciones del *big data* plantean numerosas dudas sobre el destino de los datos privados de los individuos.

En la actualidad, es incierto el impacto en la protección personal ciudadana con el uso de las tecnologías de información emergentes y los sistemas inteligentes en la gestión pública y procesos de planificación en la gobernanza (Naser & Concha, 2014). Si bien es cierto, se reduce los tiempos y costos, no está claro el destino de grandes volúmenes de datos. Es necesario analizar los sistemas inteligentes, identificando sus características claves para uso oficial, sobre todo haciendo énfasis en los beneficios del uso de sistemas inteligentes protegidos. Los sectores públicos intentan, a través de los gobiernos locales, introducir nuevos modelos de prestación de servicios basados en la extracción rutinaria de información de su propio *Big Data* (Malomo, & Sena, 2017), aunque existe normativa de protección de datos, la supervisión es débil, lo que hace dificultoso descubrir actos desviados.

Por otro lado, en Latinoamérica los sistemas político-administrativos han perdido confianza y efectividad, presionados por las demandas por parte de la ciudadanía y de los movimientos políticos. Esto ha obligado a los gobiernos y a la Administración pública, a dar respuestas y a rediseñar modelos y lógicas de conducción de lo público. De allí se sustenta la Nueva Gestión Pública, con la lógica de gobierno abierto y e-Gobierno (Pont, 2016). De acuerdo con Valle & Gil, (2022) los e-Gobierno pueden ser de tres tipos de tecnologías emergentes: uno, denominadas básicas, con el uso de la tecnología móvil, la *Web 2.0*, las páginas *web* y TIC tradicionales; dos, de vanguardia como *Blockchain*, inteligencia artificial, macro datos o *Big Data* e Internet; y tres, tecnologías específicas, aplicadas a las ciudades inteligentes, agricultura urbana, conciencia ambiental y telesalud.

Como se ha discutido anteriormente, la condición de algunos algoritmos inteligentes usados en las tres formas asumidas, tienen la capacidad de vigilancia masiva y amenaza la libertad social. Sin embargo, la digitalización de la administración pública es una tecnología innovadora propia del e-Gobierno, que acerca al ciudadano y al Estado de la manera más eficiente posible, por lo que el debate se centra la prestación de servicios eficientes, con transparencia y la lucha contra la corrupción a través del Estado, que aporte garantías al desarrollo de la sociedad, contribuyendo así al bienestar de la población (Shashyna et al., 2023). Sin duda, la mejora de la gestión pública y las comunicaciones entre la población y los órganos de la administración estatal, mediante el soporte de las tecnologías emergentes, representa un avance importante.

Con el uso de la tecnologías emergentes y aplicación de la planificación estrategias en la gestión pública, se presenta la posibilidad de incorporar las

ventajas tecnológicas de informática para promover un trabajo más eficiente e inteligente que elimine la burocracia y el «papeleo» innecesario, que tanto daño hace al ambiente (Valencia, 2022). Otra ventaja competitiva radica en que el e-Gobierno mejora los tiempos en trámites administrativos, financieros y de servicio a la sociedad, de manera ágil y oportuna. De hecho, fue comprobable el papel crucial de servicios a distancia en la gestión pública durante el confinamiento por la pandemia del Covid-19, llevando a los empleados oficiales al uso del teletrabajo eficiente desde casa (Zambrano & Zambrano, 2023, abriendo nuevas formas en la economía productiva, no solo en el sector público, sino también en los servicios privados.

Existen diferentes interpretaciones sobre los valores fundamentales que el e-Gobierno promueve, algunos consideran que es un seguidor directo de la Nueva Gestión Pública y como tal, apoya y promueve valores y principios del sector servicios directos al ciudadano, otros promueven el e-Gobierno como un promotor de los valores de la burocracia, disminuyendo los tiempos de respuestas (Persson, & Goldkuhl, 2010). En el mismo orden de ideas, es necesario mencionar que la utilidad del e-Gobierno, como el efecto de maduración administrativa en gestión pública, representa un beneficio político para el gobierno de turno (Brown, 2007); es decir, las organizaciones políticas en su gestión pública obtienen los beneficios de las innovaciones tecnológicas.

En Latinoamérica, existen experiencias significativas en estado de avance de e-Gobierno, como en el caso de gestión de las gobernanzas municipales en México, donde 2470 municipios, que conforman a las 32 entidades, usan tecnologías emergentes en su gestión con los servicios al ciudadano, presentado divergencias en el tipo de tecnologías usadas y nivel de los modelos madurez

(Carrera, 2023). En Perú, se han implementado algunas iniciativas para modernizar la gestión pública, con el propósito de facilitar el acceso a los servicios públicos y promover una cultura de innovación en el ciudadano, como la generación de la Política Nacional de Gobierno Electrónico y la creación de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática para impulsar la transformación digital del Estado (Mencia et al., 2023). Sin embargo, en el país existen dificultades para la implementación de un e-Gobierno efectivo y eficiente.

Según estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Corporación Andina de Fomento, (OECD-CAF2024), sobre gobernanza digital en servicios de innovación pública, privacidad y seguridad de datos, infraestructura, datos, identificación digital, interoperabilidad y capacitación para los servicios electrónicos, donde países como Brasil, México, Colombia, Uruguay, Argentina, Costa Rica y Perú presentan avances significativos en el e-Gobierno. Mientras que la Comisión Económica para Latinoamérica-CEPAL (2022), presentó un estudio sobre índice de desarrollo del e-Gobierno en Latinoamérica y el Caribe, que comprende servicios en línea, infraestructura de telecomunicaciones y capital humano, y dos índices a nivel regional, los obtuvieron Uruguay, Chile, Argentina, Brasil y Costa Rica.

Conclusiones

Con este documento, se pretende hacer una reflexión propositiva sobre la base de la aproximación heurística de la modernización de la gestión pública para direccionar la tendencia organización estatal al servicio social. De manera sucinta, se destacan tres elementos fundamentales para la acción: agilización de la burocracia oficial, combate a la corrupción y, la eficiencia en oferta de los servicios públicos, puntos focales para la para la transformación institucional. Por

ello, las naciones de América Latina, deben impulsar un cambio radical, usando elementos tecnológicos emergentes e innovadores para dar respuesta a las exigencias procedentes las demandas de los ciudadanos, que aspiran a una vida de bienestar social, más allá de las ideas y modelos gerenciales, que promueve procesos de gestión institucional de las agencias públicas. Se asume también, que la reforma y transformación de la gestión pública es un concepto amplio, que se debe promover con soportes político y con la participación de movimientos de ciudadanos, que procuren rediseñar y modernizar la gestión pública en base a doctrinas sociales vinculantes.

Se propone el uso de herramientas tecnológicas tradicionales y emergentes, como: portales web, redes sociales, intranet institucional, correos, electrónicos y algoritmos y plataformas electrónicas gubernamentales basados en inteligencia artificial, que promuevan la celeridad en los procesos burocráticos, dando respuestas en tiempo real, y dispongan de control digital en la lucha contra la corrupción, oferta y eficiencia en servicios públicos al ciudadano. Es decir, un e-Gobierno que promueva la gobernanza abierta, coparticipativa, capaz de interactuar en acción y efecto sobre la sociedad. Los retos que se presentan para alcanzar la transformación de la gestión pública son tan desafiantes y requieren grandes inversiones, uso de tecnologías emergentes y capacitación a los funcionarios públicos, asegurando así el éxito de programas y proyectos.

En materia de gestión pública, el e-Gobierno precisa de generar bienestar directo a los ciudadanos, bajo enfoque de doctrinas sociales críticas, ofreciendo servicios eficientes a la población más vulnerable. Por ello, la gestión pública, con enfoques sociales, es necesaria en la región, pues los países han perdido la credibilidad ciudadana. Así, la administración pública debe fundamentarse en

consideraciones éticas, axiológicas y filosóficas orientadas hacia una revisión de las soluciones sociales. En América Latina, los desafíos que enfrentan la transformación profunda hacia el e-Gobierno de filosofía abierta, mediante uso de herramientas tecnológicas, están caminando hacia la dirección propuesta. Sin embargo, el camino por recorrer aún es largo. Más allá de la implantación de sistemas de e-Gobierno como proceso de modernización de la gestión pública, con resultados sociales tangibles, es necesario conciliar intereses y valores políticos en los gobiernos nacionales y locales.

Referencias

- Adrianzén, R. E., Carranza, B. E., Barrantes, J. C., & Bravo, K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Alarcón, N., Alarcón, O., Alarcón J. D., & Alarcón, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, (44), 103-118. DOI: <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Alejandría, C. A., Fasanando, T., Rojas, J., & Fasanando, S. W. (2023). Enfoques de la gestión organizacional en el sector público. *Revista Amazónica De Ciencias Económicas*, 2(1), e456. DOI: <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.456>
- Alves (2020) / O impacto do arranjo institucional brasileiro no controle político sobre a burocracia *Civilizar* (26). <https://doi.org/10.1590/1679-395165820>
- Andrade, H. & Fraga, G. (2020). Corrupción, estructura productiva y desarrollo económico en los países en desarrollo. *Revista CEPAL*, Núm. 130, 65-89. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e62c6085-9f34-4a41-9cc9-d53a562a12b5/content>
- Aranibar, E. R., Salinas, F. R., & Seguil, N. A. (2023). Explorando tendencias del devenir público: cienciometría y revisión sistemática. *Universitas-XXI, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (39), 109-135. DOI: <https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.05>

Atlas Network. Center for Latin America (2022). *Índice de Burocracia en América Latina* 2022. Arlington, VA.
<https://admin.atlasnetwork.org/assets/images/logos/indice-de-Burocracia-en-America-Latina-2022-ES.pdf>

Ávila, H., Palumbo, G. B., De la Cruz, H. A., y Ogosi, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648- 662. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>

Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Mejor gasto para mejores vidas. Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos*. Publicaciones del BID. <https://flagships.iadb.org/es/DIA2018/Mejor-Gasto-para-Mejores-Vidas>

Begazo, J. D., & Fernández, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión en el tercer milenio*, 19(37), 25-30. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13773>

Brown, M. M (2007). Understanding e-government benefits: An examination of leading-edge local governments. *The American Review of Public Administration*, 37(2), 178-197. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074006291635>

Brusca, I., Gómez-Villegas, M., & Montesinos, V. (2016). Public financial management reforms: The role of IPSAS in Latin-America. *Public administration and development*, 36(1), 51-64. DOI: <https://doi.org/10.1002/pad.1747>

Caballero, M. & Nieto, L. (2015). Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*, 11(1). <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21105>

Carrera, O. Y. (2023). Divergencia en los niveles de madurez de e-gobierno en México. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (50), 91-105. DOI: 10.17013/risti.50.91-105

- Castanedo, A. (2022). Desarrollo social, gestión pública y la nueva cara de la administración pública global. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(2), http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230801322022000200005&lng=es&tlng=es.
- Chica, S. A., & Salazar, C. A. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? *Administración & Desarrollo*, 46(1), 100-125. <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/89>
- Cobbe, J., Lee, M.S.A., Janssen, H. & Singh, J. (2020). Centering the law in the digital state. *Computer*, 53(10), 47-58. DOI: 10.1109/MC.2020.3006623
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2024). Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2023: un Estado preparado para la acción climática (LC/PUB.2023/27-P), Santiago, Chile. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/69075-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe-2023-un-estado-preparado-la>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2022). Naciones Unidas e-government survey 2022, y tabla consolidada de ALC https://biblioguias.cepal.org/ld.php?content_id=68864903
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2011). Panorama de la gestión pública en América Latina, en la hora de la igualdad. Publicaciones CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3956-panorama-la-gestion-publica-america-latina-la-hora-la-igualdad>
- Completa, E. (2016). Capacidad estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. *Análisis Político*, 29(87), 60-76. DOI: <https://doi.org/10.15446/anpol.v29n87.60720>
- Completa, E. (2017). Capacidad estatal: ¿Qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado? *Revista POSTData*, 22(1), 111-140. <https://revistapostdata.com.ar/index.php/postdata/article/view/220>

- Dávila R., Velarde, L., & López, H. (2022). Política para acentuar la resiliencia social: gestión del riesgo ante desastres. *Revista De Filosofía*, 39(102), 674-687. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/38752>
- Dias, F. D. (2019). Criticism to the transposition of tools from private administration to public administration: a debate on modernizing public administration in Brazil. *ReA UFSM: Revista de Administração da UFSM. Santa María*. Vol. 12(5), 841-856. DOI: 10.5902/ 19834659 23738
- Fernández, Y., Fernández, J. M., & Rodríguez, A. (2008). Modernización de la Gestión Pública: Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (6), 75–105. DOI: <https://doi.org/10.18002/pec.v0i6.700>
- Flores, S.P., & Núñez, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. DOI: <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Galindo, M. (2016). Teoría de la administración pública. *Editorial Purrrúa*. Argentina, pp. 271
- García, P. (2023). Así han cambiado las economías de Ucrania y Rusia tras más de 500 días de guerra. *Diario El País*. <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-08-21/asi-han-cambiado-las-economias-de-ucrania-y-rusia-tras-mas-de-500-dias-de-guerra.html>
- García, Y. E., Bustamante, F. J., & Blanco, A. L. (2022). Ética y moral. Una mirada desde la gerencia pública. *Revista De Filosofía*, 39(101), 582-591. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7332307>
- García, E. E., & Millones, D. Y. (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 501-517. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.31>
- Gaviria, M. R., & Delgado, J. M. (2020). Mejora de los servicios públicos en el fortalecimiento de la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1241-1255. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.151

- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: A comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313-333. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00248.x>
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Jakúbek, P., Guzonova, V., Rudenko, O., Latynin, M. & Stepanenko, S. (2023). Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Econ. Aff.*, 68(02): 1263- 1277. DOI: 10.46852/0424-2513.2.2023.31
- Malomo, F., & Sena, V. (2017). Data intelligence for local government? Assessing the benefits and barriers to use of big data in the public sector. *Policy & Internet*, 9(1), 7-27. DOI: <https://doi.org/10.1002/poi3.141>
- Martínez, J. J. (2016). Gestión pública y servicio civil. *Balance de Investigación en Políticas Públicas 2011-2016 y Agenda de Investigación 2017-2021*, 192.
- Martyniuk, U., Kopytko, O., Zhurba, I., & Yaremenko, O. (2024). Aproximaciones teóricas a la historia ucraniana de la colaboración público-privada en el sector turismo: Principales errores históricos en el ámbito económico-político desde la caída de URSS hasta la actualidad. *Clío. Revista De Historia, Ciencias Humanas Y Pensamiento Crítico*. (8), 340-352. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12600618>
- Mella, L. & Prestol, J. (2024). Corrupción, crecimiento e instituciones: ¿existe una tasa de sacrificio en américa latina? *Problemas del Desarrollo*, 55(216), 3-34. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2024.216.70055>
- Mencía, N. G., Rivera, R., Huamans, N., Vargas, J. P., & Mencía, T. (2023). El E-Gobierno y la Transformación de la Administración Pública: Experiencias y Lecciones desde la Región Andina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 2264-2276. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7876
- Morales, I.; Morillo, J. & Tobar, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 10(2), 32-41. <https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.2467>

- Moyado, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios gerenciales*, 27(120), 205-223. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70176-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70176-0)
- Moyado, F. (2002). Nueva gestión pública y calidad: relación y perspectivas en América Latina. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 135-145.
- Naser, A., & Concha, G. (2014). Rol de las TIC en la gestión pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. *Publicación de Naciones Unidas-CEPAL*. <https://hdl.handle.net/11362/35951>
- Obando, E., Ruffner, J., & Rincón, A. (2021). Corrupción en América Latina: Dimensiones filosóficas para su evaluación. *Revista De Filosofía*, 38(99), 292-303. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5646586>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico & Corporación Andina de Fomento, (2024), Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/7a127615-es>.
- Olaguivel, F. A., Choque, F., Calsin, E. M., & Arestegui, R. V. (2023). Análisis de la Gestión Pública y la corrupción en el Gobierno Subnacional Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13593-13613. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4355
- Oszlak, O. (2015). Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. En Levi, M., Weber, M., Skocpol, T., Evans, P., Oszlak, O., Peters, B. G., Khademian, A. (Editores). *El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla*. Buenos Aires: CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/795>
- Pérez, V. (1998). La calidad como yacimiento de la nueva gestión pública: la experiencia del Instituto Nacional de la Seguridad Social. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (11-12), 95-129. DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.vi11-12.148>

- Persson, A., & Goldkuhl, G. (2010). Government Value Paradigms—Bureaucracy, New Public Management, and E-Government. *Communications of the Association for Information Systems*, 27, 45-61. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02704>
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*, 24(73), 141-164. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352017000100141&lng=es&tlng=es.
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (16), 6–26. DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i16.10364>
- Presidencia del Consejo de Ministros de Perú (2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión pública al 2030. Lima: Secretaría de Gestión Pública –SGP. <https://siar.regionpiura.gob.pe/documentos/repositorio/phpeXGK7I.PDF>
- Ramírez, A. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, (19), 5-50.
- Ramírez, Á. (2011). Gobierno Abierto, Servicios Públicos 2.0 y Ciudadanía Digital: Notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica. GIGAPP Estudios Working Papers, 2(9), 1-24. <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/17>
- Ripalda, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, año VII, edición especial, 48, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1216>
- Rodríguez, Y. (2024). Organizational systemic analysis in an uncertain, complex and transdisciplinary world. *Ágora De Heterodoxias*, 10(1), 127-138. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10622230>
- Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., & Nemyrovskaya, O. (2023). Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise*

Technologies, 4 (13 (124)), 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>

Soto-, M. E., Mascaró, G. J., & González, V. H. (2023). Plan urbano en la gestión pública de los gobiernos locales del Perú. *Quipukamayoc*, 31(65), 31-39. DOI: <https://dx.doi.org/10.15381/quipu.v31i65.25394>

Stringhini, A. (2018). Administración Pública Inteligente: novedades al ecosistema normativo digital de la República Argentina. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 5(2), 199-215. <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969804003/655969804003>

Távora, J. I. (2005). **La captura del Estado y la persistencia de la corrupción como desafíos a la democracia.** En *Vicios Públicos - Poder y corrupción*. (199 - 228). LIMA. Fondo de Cultura Económica/SUR-Casa de Estudios del Socialismo.

Torres, J. L., Rojas, J. J., & Rodríguez, B. I. (2023). Corrupción en la gestión pública en el Perú: Origen y causas. Una revisión sistemática. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 1728-1733. DOI: [10.59427/rcli/2023/v23cs.1728-1733](https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.1728-1733)

Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356003>

Valencia, M. W. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Valeriano, L. F. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el tercer milenio*, 15(30), 59-64. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v15i30.8802>

Valle, D. (2017). Interacción dinámica entre Tecnologías Emergentes y Formas Organizacionales en Agencias Gubernamentales Municipales. *Universidad Autónoma del Estado de México*. Tesis Doctoral, pp.256. <https://core.ac.uk/download/pdf/154796006>

Valle, D., & Gil-García, J. R. (2022). Tecnologías emergentes en gobiernos locales: Una revisión sistemática de literatura con la metodología PRISMA. *Revista mexicana de análisis político y administración pública*, 11(21), 9-28. <https://doi.org/10.15174/remap.v11i21.376>

Vásquez, J.A. (2022). Competencias gerenciales y gestión pública: revisión sistemática. *IGOBERNANZA*, 5(17), 69–89. DOI: <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.16>

Zambrano, D. A., & Zambrano, M. I. (2023). Tecnologías de Información y Comunicación en la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1519-1533. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.9>

Nota: los autores declaran no tener situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del manuscrito del proyecto previamente identificado, en relación con su publicación. De igual manera, declaran que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente.