

J-40402082-9

Fundación
Aula
Virtual

Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



ISSN: 2665-0398

Deposito Legal: LA2020000026

Vol. 6 Nº 13 Año 2025

Periodicidad Continua



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



Generando Conocimiento

ISSN: 2665-0398
Depósito Legal: LA2020000026
País: Venezuela
Año de Inicio: 2020
Periodicidad: Continua
Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"
Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
Volumen: 6
Número: 13
Año: 2025
Período: Continua-2025
Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



LA GESTIÓN PÚBLICA COMO FACTOR DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN AMÉRICA LATINA, 2025: UNA REVISIÓN SISTÉMICA

PUBLIC MANAGEMENT AS A FACTOR OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT IN LATIN AMERICA, 2025: A SYSTEMIC REVIEW

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 11/10/2025

Aceptado: 17/11/2025

Publicado: 30/12/2025

Código Único AV: e612

Páginas: 1(2487-2505)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166783>


Resumen

Este artículo presenta una revisión sistemática sobre el papel de la gestión pública como factor clave en el desarrollo institucional en América Latina, con énfasis en el contexto peruano, a partir del análisis de 27 estudios publicados entre 2020 y 2025, se examinan los enfoques teóricos, modelos de gestión, factores determinantes de eficiencia administrativa y mecanismos de monitoreo aplicados en programas presupuestales, la evidencia revela que la articulación entre liderazgo ético, transformación digital, cultura organizacional y gestión por resultados incide directamente en la consolidación de instituciones públicas más eficientes, transparentes y orientadas al desempeño, se identifican avances significativos en países como México, Colombia, Brasil y Perú, pero también persistentes desafíos estructurales como la fragmentación institucional, el desfinanciamiento y la débil articulación intersectorial. El estudio concluye que una gestión pública adaptativa, territorialmente sensible y basada en evidencia es esencial para fortalecer el valor público y la resiliencia institucional en la región.

Autor:

Lourdes Yobana Morales Caballero

Maestro en Salud Pública

 <https://orcid.org/0009-0004-7819-4279>

Email: LMORALESCA77@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: República del Perú

Palabras Clave Gestión pública, desarrollo institucional, eficiencia administrativa, gobernanza

Abstract

This article presents a systematic review of the role of public management as a key factor in institutional development in Latin America, with an emphasis on the Peruvian context. Based on an analysis of 27 studies published between 2020 and 2025, the article examines theoretical approaches, management models, determinants of administrative efficiency, and monitoring mechanisms applied in budget programs. The evidence reveals that the integration of ethical leadership, digital transformation, organizational culture, and results-based management directly impacts the consolidation of more efficient, transparent, and performance-oriented public institutions. Significant progress is identified in countries such as Mexico, Colombia, Brazil, and Peru, but persistent structural challenges remain, including institutional fragmentation, underfunding, and weak intersectoral coordination. The study concludes that adaptive, territorially sensitive, and evidence-based public management is essential to strengthening public value and institutional resilience in the region.

Keywords Public management, Institutional development, administrative efficiency, governance

Introducción

En América Latina, la gestión pública enfrenta el desafío de responder a territorios marcados por múltiples lógicas espaciales, desigualdades estructurales y disputas multiactorales, en este contexto, el desarrollo institucional se configura como una condición necesaria para formular políticas públicas integrales, equitativas y sostenibles, la articulación entre escalas de gobierno, saberes técnicos y prácticas sociales resulta clave para abordar las complejidades territoriales contemporáneas (Blanco, 2024).

Además, enfrenta desafíos estructurales vinculados a la concentración editorial, la hegemonía lingüística y la lógica mercantil de la ciencia global, estas condiciones limitan la visibilidad de investigaciones que abordan problemáticas públicas desde una perspectiva situada, lo que refuerza la necesidad de fortalecer revistas regionales y enfoques críticos sobre el desarrollo institucional (Silveira, 2024).

El caso de Sonora, México, evidencia cómo premios a la innovación pueden institucionalizarse sin traducirse en mejoras reales en transparencia, debido a factores como el isomorfismo institucional, la falta de incentivos y la débil articulación con actores sociales, este fenómeno plantea interrogantes sobre la capacidad de la gestión

pública para incidir en el desarrollo institucional desde una lógica transformadora (Calzada Torres & Peña Mancillas, 2020).

En Argentina, estas resistencias comunitarias articulan prácticas ciudadanas, asambleas locales y repertorios de acción colectiva, la sistematización de estas experiencias revela tensiones entre gobernanza estatal, participación ciudadana y sostenibilidad territorial, evidenciando la necesidad de fortalecer el desarrollo institucional desde una gestión pública sensible al conflicto y la territorialidad (Álvarez, 2024).

En Tandil, el programa de extensión Barrios de Piedra evidencia cómo la gestión pública universitaria puede contribuir al desarrollo institucional mediante acciones reparadoras frente a pasivos ambientales, esta experiencia demuestra que la gestión pública, cuando se orienta al reconocimiento de derechos y al fortalecimiento de capacidades locales, puede incidir en procesos de institucionalización desde abajo, con enfoque territorial y justicia ambiental (Fernández Equiza, 2024).

En Guatemala, las limitaciones estructurales del Ministerio de Salud evidencian cómo la debilidad institucional, el desfinanciamiento y la fragmentación del modelo de atención comprometen la capacidad estatal para garantizar el derecho a la salud, las reformas aisladas y la falta de planificación estratégica afectan la resiliencia

estatal ante crisis como la pandemia, y refuerza la necesidad de fortalecer capacidades organizacionales en América Latina (Osorio Figueroa, 2024).

En México, el análisis de experiencias premiadas en innovación gubernamental revela que la replicabilidad de prácticas sin transformación estructural limita el impacto real en la transparencia institucional, el caso de Sonora evidencia cómo el isomorfismo institucional, la falta de incentivos y la ausencia de seguimiento a proyectos innovadores obstaculizan el desarrollo institucional, pese a los reconocimientos formales, esta situación plantea la necesidad de revisar críticamente los mecanismos de legitimación en la gestión pública y su capacidad real para generar valor público (Calzada Torres & Peña Mancillas, 2020).

En Brasil, la limitada capacidad institucional para aplicar el conocimiento científico y revela tensiones entre producción académica y gestión estatal lo cual refleja un desafío estructural en América Latina para fortalecer la gestión pública y que el conocimiento generado se traduzca en desarrollo institucional y valor público (Scavuzzi et al., 2023).

En Colombia, el estudio de los mecanismos de colaboración interinstitucional revela que la gestión pública enfrenta desafíos de fragmentación, incoherencia y falta de articulación entre sectores, la implementación de comités, unidades y consultas

mutuas surge como respuesta a los límites del modelo gerencial, evidenciando que el desarrollo institucional requiere estructuras colaborativas capaces de enfrentar problemas públicos complejos, esta perspectiva refuerza la necesidad de repensar la gestión pública como un proceso relacional y adaptativo (Herrera-Kit et al., 2021).

La administración de la gestión pública es importante para que los pobladores se sientan seguros en el área en donde viven, por lo tanto, la gestión pública necesita ser bien implementada para el beneficio de los mismos, evaluar como esta repercute en el desempeño laboral de manera favorable o no. la mirada internacional la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (OCDE) (2021) menciona que todos los estados deben contener normativas que protejan y confirmen el cumplimiento de las leyes para coadyuvar la gestión pública y la Organización de las Naciones Unidas ONU (2022) nos dice que todos los gobiernos deben implantar políticas de seguridad y preservar así la gestión pública en bien de la ciudadanía para poder así emprender el mejoramiento en conjunto y que los ciudadanos se encuentren protegidos y amparados en leyes y así ejercer el principio de libertad.

La presente revisión sistemática se justifica en la necesidad de comprender de manera integral cómo los programas presupuestales inciden en la gestión eficiente de los recursos públicos y en el

desarrollo institucional de las entidades estatales en América Latina, con especial atención al contexto peruano, ya que en los últimos años, los gobiernos han promovido la implementación de modelos de gestión por resultados como instrumento clave para fortalecer la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas, sin embargo, la evidencia empírica sobre los factores que determinan su éxito o limitaciones aún se encuentra dispersa, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas en materia de política pública.

Es importante aclarar como elemento primordial de las Instituciones Públicas, el trabajo que realiza cada personal como parte de la organización, ya que son elementos importantes para el logro de los objetivos Institucionales, donde resaltarán desempeños con eficiencia y efectividad.

El propósito de esta revisión sistemática es analizar las evidencias recientes sobre la relación entre los programas presupuestales gestión de los recursos públicos, enfatizando el contexto peruano, particularmente el América Latina, por lo cual se busca identificar los factores que determinan la eficiencia del gasto, los mecanismos de monitoreo y los resultados en desarrollo institucional.

El problema general que guía este estudio puede expresarse ¿Cómo influye la gestión pública en el desarrollo institucional en los países de América Latina durante el periodo 2020–2025? De este se derivan los siguientes problemas específicos:

¿Cuáles son los principales enfoques teóricos y modelos de gestión pública aplicados en América Latina en el periodo 2020–2025?; ¿Qué factores de la gestión pública contribuyen de manera más significativa al fortalecimiento del desarrollo institucional en los países latinoamericanos?; ¿Qué avances, limitaciones y desafíos se evidencian en la implementación de políticas de gestión pública orientadas al desarrollo institucional en la región?

La relevancia de esta investigación radica en que aborda una problemática prioritaria para los Estados latinoamericanos: la optimización del gasto público y la consolidación de instituciones más eficientes, transparentes y orientadas a resultados, analizar la relación entre los programas presupuestales y el desempeño institucional permitirá generar un marco comparativo entre países de la región, evidenciando avances, desafíos y tendencias en la gestión pública contemporánea.

Además, los resultados de esta revisión sistemática servirán como referencia para formuladores de políticas, investigadores y gestores públicos, al proporcionar un panorama actualizado de la efectividad de los programas presupuestales en el desarrollo institucional, en el caso peruano, los hallazgos podrán contribuir a fortalecer la articulación entre la planificación, el presupuesto y la gestión del desempeño, promoviendo una administración pública más moderna, transparente y orientada a la mejora continua.

Asimismo, el objetivo general sería: Analizar la evidencia científica reciente sobre la relación entre los programas presupuestales y la gestión de los recursos públicos en América Latina, con énfasis en el contexto peruano, identificando los factores que determinan la eficiencia del gasto, los mecanismos de monitoreo y su impacto en el desarrollo institucional de las entidades públicas.

Como objetivos específicos: a) Identificar las principales características, enfoques y resultados de los programas presupuestales implementados en países de América Latina orientados a la gestión eficiente de los recursos públicos; b) Examinar los factores determinantes que influyen en la eficiencia del gasto público y en el logro de los objetivos institucionales, según la evidencia empírica publicada en los últimos años; c) Evaluar los mecanismos de monitoreo, control y evaluación aplicados en los programas presupuestales para garantizar la efectividad y transparencia en la gestión pública.

En el caso del contexto de investigación, el estudio se centra en el análisis de los programas presupuestales y su relación con la gestión de los recursos públicos en los países de América Latina, con especial énfasis en el contexto peruano, esta región se caracteriza por presentar desafíos estructurales en materia de planificación, ejecución y evaluación del gasto público, donde las instituciones enfrentan limitaciones en capacidades

técnicas, mecanismos de control y transparencia en la asignación de recursos, la investigación parte de la premisa de que una gestión presupuestal eficiente es un elemento clave para el desarrollo institucional y la consolidación del Estado moderno, en tanto permite vincular los recursos financieros con resultados concretos en la prestación de servicios públicos.

A nivel regional, se observa que la mayoría de los países han implementado sistemas de presupuesto por resultados como parte de sus reformas de modernización del sector público; sin embargo, los avances han sido desiguales y dependen en gran medida de la articulación entre los sistemas de planeamiento, presupuesto, contabilidad y control, en el caso peruano, el estudio se desarrolla en el marco del proceso de fortalecimiento del Sistema Nacional de Presupuesto Público y la adopción de enfoques de gestión por desempeño, orientados a mejorar la eficiencia del gasto y la efectividad institucional.

Marco Teórico

Según Li (2024), el estudio aborda cómo la transformación digital puede potenciar la integración entre la gestión administrativa y los recursos humanos en gobiernos locales, identificando tres factores clave: soporte técnico, eficiencia organizacional y respaldo normativo, a través de un modelo estructural validado con datos empíricos, se demuestra que estos elementos

mejoran la eficiencia operativa, reducen costos y fortalecen la capacidad institucional, se concluye que una gestión pública inteligente, basada en tecnología y políticas coherentes, es esencial para el desarrollo institucional sostenible en contextos locales.

Según Vigoda-Gadot (2024), la transformación digital en la gestión pública debe entenderse como un proceso complejo que involucra la interacción entre personas, tecnologías y estructuras organizativas, el autor propone un modelo integrador que considera las percepciones sobre la huella digital gubernamental (DGF) y los modelos mentales y emocionales (MEMOs) como mediadores clave en los resultados organizacionales. Esta perspectiva destaca que el éxito de la gobernanza digital no depende únicamente de la infraestructura tecnológica, sino de cómo los actores públicos comprenden, aceptan y emocionalmente responden a los cambios digitales en sus entornos institucionales.

Según Abdi (2024), el liderazgo ético en el sector público impacta positivamente el desempeño organizacional al promover valores como la justicia, la transparencia y la rendición de cuentas, su estudio propone un modelo conceptual donde la responsabilidad social corporativa y la política organizacional actúan como mediadores, mientras que el capital social organizacional modera dicha relación, esta perspectiva, basada en las teorías del

aprendizaje social y del intercambio social, sugiere que los líderes éticos fomentan entornos colaborativos que fortalecen la confianza institucional y mejoran la entrega de servicios públicos, especialmente en contextos postconflicto como Somalia.

Según Mahmoudi (2024), la gobernanza digital se presenta como un eje estratégico de la nueva gestión pública, al promover eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana mediante la automatización de tareas y la interoperabilidad administrativa, en el caso de Marruecos, la digitalización ha sido impulsada por planes nacionales que buscan modernizar el Estado, mejorar la calidad de los servicios públicos y fortalecer la confianza institucional.

Según Sorrentino (2015), el Programa Fome Zero en Guaribas no solo buscó mejorar condiciones materiales mediante infraestructura y asistencia económica, sino que intentó reconfigurar las capacidades, aspiraciones y conductas de los beneficiarios a través de educación formal y medios masivo, este enfoque generó efectos colaterales como la desvalorización del saber local, el debilitamiento de la agricultura tradicional y la internalización de un estatus subalterno.

Según Ding (2023), la diversidad en el sector público puede mejorar el desempeño organizacional si se gestiona adecuadamente, mediante liderazgo inclusivo, culturas organizacionales abiertas y

políticas de justicia, a través del modelo de categorización-elaboración (CEM), el autor demuestra que los efectos positivos de la diversidad surgen cuando se promueve la elaboración de información entre grupos diversos, mientras que los efectos negativos se relacionan con la categorización social y la saliencia de identidades.

Según Marino-Romero et al., (2023), la transformación digital en organizaciones intensivas en servicios de conocimiento (KIBS) depende de la capacidad digital, el liderazgo transformacional y el uso estratégico de tecnologías como la computación en la nube, el estudio demuestra que estas capacidades permiten integrar recursos digitales, mejorar la toma de decisiones, aumentar la satisfacción del personal y fortalecer el desempeño organizacional, desde la teoría de recursos y capacidades, se concluye que la gestión efectiva de tecnologías digitales es clave para generar valor, innovación y sostenibilidad institucional.

Según Marques et al., (2023), el desempeño institucional en salud pública está condicionado por la interacción entre liderazgo, negociación, comportamiento organizacional, prácticas basadas en evidencia, sostenibilidad y gobernanza, a través de una revisión sistemática y un modelo conceptual basado en Grounded Theory, se concluye que la negociación ocupa un lugar estratégico al articular estos factores, facilitando la adaptación institucional y la mejora continua, se destaca que el liderazgo

adaptativo y las competencias políticas son esenciales para gestionar conflictos, promover consensos y alcanzar objetivos organizacionales en entornos complejos.

Según Brazo et al., (2025), la digitalización empresarial no siempre surge de decisiones voluntarias, sino que puede ser inducida por presiones institucionales, como regulaciones gubernamentales o estándares internacionales, el estudio demuestra que estas presiones, cuando son canalizadas por firmas consultoras intensivas en conocimiento (KIBS), generan efectos positivos en la transformación digital y el rendimiento organizacional, la consultoría actúa como intermediaria clave, facilitando la adopción tecnológica en empresas con recursos limitados, lo que refuerza la eficiencia, competitividad y cumplimiento normativo.

Según Díaz Fúnez et al., (2023), el burnout deteriora la autoeficacia y el desempeño en el sector público, pero su impacto puede ser mitigado mediante estrategias de job crafting, especialmente aquellas centradas en la promoción, basado en la teoría de demandas y recursos laborales (JD-R), se demuestra que los empleados que adoptan conductas proactivas orientadas al crecimiento y la mejora personal logran contrarrestar parcialmente los efectos negativos del agotamiento laboral, en cambio, las estrategias preventivas no mostraron un efecto mediador significativo, lo que sugiere que la

adaptación activa y orientada al desarrollo es clave para sostener el rendimiento institucional.

Según Fita (2022), la implementación de programas de formación y oportunidades de carrera en la administración pública contribuye significativamente a mejorar el desempeño institucional, centrado en la Administración de Aduanas de Albania, demuestra que estas prácticas fortalecen la motivación, la eficiencia y la percepción de los empleados sobre la calidad del servicio, al pasar de una cultura basada en reglas a una orientada al rendimiento, se promueve una gestión más estratégica del talento humano, lo que impacta directamente en los indicadores organizacionales.

Según Lee et al., (2022), la motivación para el servicio público (PSM) se ve fortalecida por el liderazgo emprendedor y el clima ético dentro de las organizaciones públicas, especialmente en contextos influenciados por valores confucianos que demuestra que líderes proactivos, capaces de movilizar recursos y fomentar la innovación, junto con entornos organizacionales que promueven la integridad, contribuyen a elevar el compromiso de los empleados con el interés público, estos factores, al integrarse con disposiciones culturales como la orientación grupal y la reciprocidad, configuran actitudes prosociales que favorecen el desempeño institucional.

Según Xanthopoulou et al., (2022), la cultura organizacional es un factor intangible que puede incidir significativamente en el desempeño de las organizaciones públicas, aunque su impacto no siempre es lineal ni positivo, a través del modelo de valores en competencia, el estudio evidencia que culturas fuertes no garantizan necesariamente un mejor rendimiento institucional, ya que pueden limitar la innovación y la adaptabilidad, no obstante, una cultura orientada al desempeño, basada en valores compartidos y compromiso colectivo, puede fortalecer la motivación, la cohesión interna y la efectividad organizacional en contextos públicos.

Según Seguí-Urbaneja et al., (2022), la gestión pública orientada a resultados puede transformar sectores altamente dependientes del financiamiento estatal, como el deporte federado, hacia modelos más sostenibles y eficientes, cómo la adopción de estrategias del sector privado, la profesionalización del personal y la rendición de cuentas fortalecen el desempeño institucional, esta transición desde una lógica burocrática hacia una gestión basada en indicadores y transparencia ofrece lecciones aplicables a otras áreas de la administración pública que buscan mejorar su capacidad organizativa.

Según Khuong & Mai (2022), los estilos de liderazgo orientados a tareas, relaciones y cambio tienen efectos significativos sobre el estado de

ánimo positivo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los servidores públicos, realizado en agencias estatales de Vietnam, demuestra que el liderazgo efectivo no solo mejora el bienestar individual, sino que también fortalece el desempeño institucional mediante la consolidación de vínculos afectivos y motivacionales, estos hallazgos refuerzan la importancia de adoptar enfoques de liderazgo integrador en contextos públicos para promover la eficiencia y la cohesión organizacional.

Según Valtenbergs (2022), las plataformas de participación digital como MyVoice pueden transformar la relación entre ciudadanía e instituciones al facilitar iniciativas legislativas con impacto real en la formulación de políticas, que demuestra que el éxito de la participación electrónica depende no solo de la infraestructura tecnológica, sino también de factores organizacionales, culturales y estratégicos, la experiencia de Letonia evidencia que el diseño institucional y la calidad de las propuestas ciudadanas son claves para fortalecer la gobernanza democrática y el desarrollo institucional.

Según Puga-González et al., (2022), la estructura federativa del deporte español refleja una estrecha relación entre entidades privadas y administración pública, donde el financiamiento estatal es clave para el sostenimiento de las actividades y resultados deportivos, a pesar de los

recortes presupuestarios durante la crisis económica, los resultados deportivos no se vieron afectados proporcionalmente, lo que evidencia que la eficiencia institucional depende de múltiples factores, más allá del presupuesto, esta experiencia sugiere que una gestión estratégica y adaptativa puede sostener el rendimiento organizacional incluso en escenarios de austeridad.

Metodología

El presente estudio se fundamentó en una revisión sistemática de la literatura desarrollada conforme a las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), con el propósito de identificar, analizar y sintetizar la evidencia científica reciente sobre la gestión pública como factor determinante del desarrollo institucional en América Latina. La búsqueda se orientó a reunir estudios publicados entre 2020 y 2025 en bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science, SciELO, PubMed y Google Scholar, empleando operadores booleanos (AND, OR, NOT) y términos controlados (MeSH y DeCS) combinados con palabras clave en inglés y español como “public management”, “public administration”, “governance”, “institutional development”, “organizational performance”, “state modernization” y “Latin America”. Se consideraron artículos científicos y revisiones sistemáticas en inglés o español que analizaran la gestión pública como variable o factor en procesos de

fortalecimiento institucional, eficiencia administrativa o gobernanza pública, excluyéndose duplicados, trabajos no revisados por pares y estudios ajenos a la temática. El proceso de análisis siguió las etapas de identificación, selección y síntesis de la información, asegurando la validez y transparencia metodológica. En total, se identificaron 320 estudios, se eliminaron 102 por duplicidad, se revisaron 218 a texto completo y se incluyeron finalmente 27 artículos que aportaron evidencia sustantiva para la discusión sobre la gestión pública y su influencia en el desarrollo institucional en América Latina.

Los criterios de inclusión consideraron artículos científicos, revisiones sistemáticas y estudios comparativos publicados entre 2020 y 2025, en inglés o español, que abordarán la gestión pública y su relación con el desarrollo institucional, la eficiencia administrativa, la gobernanza y la modernización del Estado en el contexto de América Latina. Se excluyeron documentos duplicados, informes no revisados por pares y publicaciones que no tuvieran relación directa con el objeto de estudio.

El proceso de análisis incluyó la lectura crítica y categorización de los artículos seleccionados según su enfoque metodológico, tipo de política pública evaluada, país de estudio y resultados principales, con el fin de identificar patrones

comunes, vacíos de conocimiento y buenas prácticas aplicables a la región latinoamericana.

Los criterios de inclusión fueron: estudios originales, revisiones sistemáticas, evaluaciones de programas, y estudios cuasi experimentales que abordaran intervenciones gestión pública. Se excluyeron artículos duplicados, editoriales, estudios sin acceso al texto completo y aquellos que no presentaban resultados empíricos o aplicables al contexto latinoamericano.

La selección de estudios se realizó en tres fases: lectura de títulos y resúmenes, evaluación del texto completo y aplicación de criterios de elegibilidad. La calidad metodológica de los estudios incluidos fue evaluada mediante herramientas validadas como el STROBE para estudios observacionales y el CASP para revisiones sistemáticas.

Finalmente, se incluyeron 17 artículos que cumplían con los criterios establecidos y aportaban evidencia sustantiva para el análisis temático de esta revisión. Los resultados fueron organizados según variables clave: tipo de intervención, población objetivo, enfoque presupuestal, resultados barreras estructurales identificadas (Ver Figura 1).

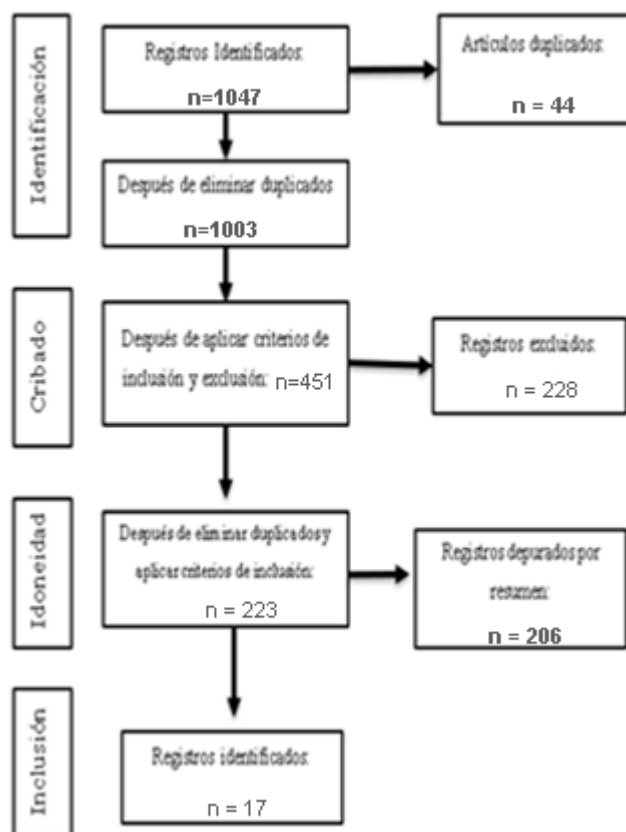


Figura 1. Esquema de revisión sistemática estructurado según el protocolo PRISMA

Resultados

Base de Datos	Scopus Q1
Autor/Autores	Huiqian Li
Año	2024
País	China
Tipo manuscrito	Artículo de investigación
Categoría	Gestión pública
Revista	Lex Localis - Journal of Local Self-Government

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Eran Vigoda-Gadot, Shlomo Mizrahi
Año	2024
País	Israel y Rusia
Tipo manuscrito	Artículo teórico-conceptual

Categoría	Gobernanza digital
Revista	Technology in Society (Elsevier)

Base de Datos	SciELO
Autor/Autores	Javier Enrique Thomas Bohórquez
Año	2011
País	Colombia
Tipo manuscrito	Artículo teórico-reflexivo
Categoría	Gestión del riesgo
Revista	Revista de Geografía Norte Grande

Base de Datos	SciELO
Autor/Autores	Cristian David Osorio Figueroa
Año	2024
País	Guatemala
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Políticas, Planificación y Gestión Sanitaria
Revista	Cadernos de Saúde Pública

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Zakaryae Mahmoudi, Imane Najim
Año	2024
País	Marruecos
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Gobernanza digital
Revista	Corporate & Business Strategy Review

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Marcello Sorrentino
Año	2015
País	Brasil
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Antropología
Revista	VIBRANT – Virtual Brazilian Anthropology

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Didi Halim, Dermawan Wibisono, Nur Budi Mulyono
Año	2024
País	Indonesia
Tipo manuscrito	Revisión sistemática
Categoría	administración pública
Revista	Economic Annals-XXI

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Fangda Ding, Norma M. Riccucci
Año	2022 (publicado en 2023)
País	Estados Unidos
Tipo manuscrito	Meta-análisis
Categoría	Gestión pública
Revista	Public Administration (Wiley)

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Jorge Alberto Marino-Romero, Pedro R. Palos-Sánchez, Félix Velicia-Martín
Año	2023
País	España
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Transformación digital
Revista	Journal of Service Theory and Practice

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Isabel Marques, Fernanda Nogueira, Sónia Gonçalves, Raysa Geaquinto Rocha
Año	2023
País	EE. UU., Reino Unido y Canadá)
Tipo manuscrito	Revisión sistemática
Categoría	Liderazgo y negociación
Revista	Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG)

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Pedro Brazo, Félix Velicia-Martín, otros
Año	2025
País	España y Portugal
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	consultoría y desempeño
Revista	Journal of Global Information Management

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Pedro Antonio Díaz-Fúnez, Ana Martínez-Díaz, otros
Año	2023
País	España

Tipo manuscrito	Artículo original con enfoque cuantitativo (modelo de mediación, SPSS, PROCESS)
Categoría	Psicología organizacional en administración pública: burnout, job crafting y desempeño
Revista	Frontiers in Psychology

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Hyo Joo Lee, Kyoung Ryoul Min, Min Young Kim, Sung Min Park
Año	2022
País	Corea del Sur y China (estudio comparativo en sectores públicos)
Tipo manuscrito	Artículo original con enfoque cuantitativo (regresión multivariada)
Categoría	Liderazgo emprendedor, clima ético y motivación de servicio público
Revista	Sustainability (MDPI)

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Jordi Seguí-Urbaneja, David Cabello-Manrique, Juan Carlos Guevara-Pérez, Esther Puga-González
Año	2022
País	España
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Gestión económica
Revista	International Journal of Environmental Research and Public Health

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Jordi Seguí-Urbaneja, David Cabello-Manrique, Juan Carlos Guevara-Pérez, Esther Puga-González
Año	2022
País	España
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Política económica, sostenibilidad
Revista	International Journal of Environmental Research

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Norma Angélica Pedraza Melo, Bernardo De la Gala Velásquez
Año	2022

País	México y Perú
Tipo manuscrito	Artículo original con enfoque cuantitativo (PLS-SEM y redes neuronales)
Categoría	Capital intelectual y desempeño organizacional en gestión pública
Revista	Estudios Gerenciales (Universidad ICESI, Colombia)

Base de Datos	Scopus
Autor/Autores	Mai Ngoc Khuong, Tran Phuong Mai
Año	2022
País	Vietnam
Tipo manuscrito	Artículo original
Categoría	Liderazgo público
Revista	Public Administration Issues

Tabla 1. Artículos incluidos en la revisión sistemática

Después la revisión inicial de 1047 estudios identificados en las bases de datos Scopus, Web of Science, PubMed, SciELO y Google Scholar, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión establecidos por la metodología PRISMA, seleccionándose finalmente 17 artículos que cumplieran con los parámetros de calidad metodológica y relevancia temática, los estudios analizados revelan coincidencias en torno a la importancia de la gestión pública en el desarrollo institucional.

Discusión

Los resultados analizados en la revisión sistemática permiten evidenciar que la gestión pública en América Latina ha transitado de modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques basados en la eficiencia, la transparencia y la innovación institucional, aunque con avances desiguales entre países, los estudios revisados coinciden en que el

fortalecimiento del desarrollo institucional depende en gran medida de factores como el liderazgo ético y transformacional (Abdi, 2024; Khuong & Mai, 2022), la gobernanza digital (Mahmoudi, 2024; Li, 2024) y la articulación interinstitucional (Herrera-Kit et al., 2021), los cuales actúan como motores de legitimidad y desempeño organizacional.

Sin embargo, persisten limitaciones estructurales asociadas a la fragmentación administrativa, la debilidad normativa y la insuficiente integración entre los sistemas de planeamiento, presupuesto y control, lo que restringe la efectividad de las reformas de modernización del Estado (Osorio Figueroa, 2024; Blanco, 2024), en este sentido, el desarrollo institucional no solo depende de la capacidad técnica, sino también de la disposición de los actores públicos a adoptar una gestión sensible al territorio, a los conflictos sociales y a la diversidad organizacional (Álvarez, 2024; Sorrentino, 2015).

Asimismo, la evidencia reciente destaca que la transformación digital representa un eje estratégico para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, pero su impacto real requiere de liderazgos inclusivos y de estructuras colaborativas que permitan una apropiación tecnológica efectiva (Vigoda-Gadot, 2024; Marino-Romero et al., 2023).

Los hallazgos comparativos sugieren que la gestión pública con enfoque por resultados

contribuye al fortalecimiento institucional siempre que se acompañe de mecanismos de monitoreo, rendición de cuentas y participación ciudadana (Seguí-Urbaneja et al., 2022; Valtenbergs, 2022).

Finalmente, en el contexto latinoamericano, la gestión pública emerge como un factor determinante del desarrollo institucional cuando logra vincular el desempeño organizacional con la generación de valor público, la sostenibilidad y la confianza social, reafirmando la necesidad de consolidar modelos de gobernanza adaptativos, éticos y tecnológicamente integrados que respondan a las complejidades socioeconómicas de la región (Scavuzzi et al., 2023; Calzada Torres & Peña Mancillas, 2020).

Conclusiones

La evidencia recopilada a través de esta revisión sistemática confirma que la gestión pública desempeña un papel estructural en la consolidación del desarrollo institucional en América Latina, al articular las capacidades del Estado con la eficiencia administrativa, la transparencia y la innovación organizacional. Los hallazgos revelan que, aunque la región ha avanzado en la implementación de reformas orientadas a resultados y en la modernización del aparato estatal, persisten importantes asimetrías entre países, tanto en el grado de institucionalización de las políticas públicas como en la capacidad de sus instituciones para sostener procesos de cambio, y en particular, se

observa que la gestión pública efectiva requiere de liderazgo ético, capital humano calificado, cultura organizacional adaptativa y mecanismos de evaluación del desempeño que vinculen directamente el uso de los recursos con los resultados obtenidos.

Los estudios analizados destacan que la transformación digital emerge como un motor transversal de fortalecimiento institucional, permitiendo mejorar la interoperabilidad, la trazabilidad presupuestal y la rendición de cuentas, factores que refuerzan la confianza ciudadana en las instituciones públicas, sin embargo, la evidencia también muestra que la digitalización no garantiza por sí sola el desarrollo institucional, pues su efectividad depende de la existencia de marcos normativos coherentes, financiamiento sostenido y capacidades organizativas que acompañen la innovación tecnológica.

Otro hallazgo relevante es la influencia del liderazgo ético y participativo en la construcción de una gestión pública más inclusiva y orientada al valor público, en contextos donde la gobernanza se concibe como un proceso colaborativo entre Estado y sociedad civil, los niveles de transparencia, eficiencia y legitimidad institucional tienden a incrementarse, en contraste, los países donde prevalece una cultura burocrática rígida o un modelo de gestión centralizado muestran menores

niveles de desempeño institucional y mayores dificultades para sostener reformas.

A nivel regional, la revisión identifica una tendencia creciente hacia la adopción del presupuesto por resultados y la planificación estratégica como ejes articuladores del desempeño público, no obstante, subsisten debilidades en los mecanismos de monitoreo, control y evaluación, así como en la coordinación entre los sistemas de planeamiento, presupuesto, contabilidad y control interno, en el caso peruano, la evidencia muestra avances normativos y tecnológicos significativos, aunque la capacidad institucional aún enfrenta limitaciones derivadas de la fragmentación administrativa y la insuficiente profesionalización del servicio civil.

En síntesis, la gestión pública en América Latina atraviesa una etapa de transición entre modelos burocráticos tradicionales y enfoques modernos basados en la eficiencia, la transparencia y la participación, consolidar el desarrollo institucional en la región implica fortalecer la gobernanza multinivel, impulsar la formación continua de los servidores públicos, y promover una cultura de innovación que vincule el desempeño con el bienestar ciudadano, mediante la articulación efectiva entre planeamiento, presupuesto y control, acompañada de una gestión pública ética y digitalmente fortalecida, será posible avanzar hacia instituciones más resilientes, sostenibles y

orientadas al logro de resultados de valor público en América Latina.

Referencias

- Abdi, M. (2024). Ethical leadership and public sector performance: The mediating role of CSR and organizational politics, and the moderating role of organizational social capital. *Journal of Public Affairs*, 24(1), e2931. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1002/pa.2931>
- Álvarez, Á. (2024). Voces ciudadanas, asambleas comunitarias y resistencias colectivas en la Argentina reciente. Un aporte a la caracterización de los movimientos socioterritoriales en la lucha antiextractivista. *Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía*, 35(Esp.), 89–108. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37838/unicen/est.35-106>
- Blanco, J. (2024). Políticas territoriales en los territorios de la complejidad. Desafíos para los saberes y las prácticas. *Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía*, 35(Esp.), 33–48. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37838/unicen/est.35-102>
- Bohórquez, T., & Enrique, J. (2011). Desarrollo y gestión social del riesgo ¿una contradicción histórica? *Revista de geografía norte grande*, (48), 133-157.
- Brazo, P., Velicia-Martín, F., Palos-Sánchez, P. R., & Rodrigues, R. G. (2025). The effect of coercive digitization on organizational performance: How information resource management consulting can play a supporting role. *Journal of Global Information Management*, 31(2), 1–25. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.4018/JGIM.326282>
- Calzada Torres, M. B., & Peña Mancillas, V. S. (2020). Innovación gubernamental y transparencia: aproximación crítica a cuatro casos en Sonora, México. *Intersticios Sociales*, (19), 129–148. Documento en línea. Disponible

- <https://www.redalyc.org/journal/4217/421762816007/html/>
- Díaz-Fúnez, P. A., Martínez-Díaz, A., Salvador-Ferrer, C. M., Hernández-Sánchez, B. R., Sánchez-García, J. C., & Mañas-Rodríguez, M. Á. (2023). Mediating effect of job crafting dimensions on influence of burnout at self-efficacy and performance: Revisiting health-impairment process of JD-R theory in public administration. *Frontiers in Psychology*, 14, 1137012. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137012>
- Ding, F., & Riccucci, N. M. (2023). How does diversity affect public organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration*, 101(4), 1367–1393. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/padm.12885>
- Fernández Equiza, A. M. (2024). El programa de extensión Barrios de Piedra: compensación de daño ambiental, construcción colectiva de la memoria histórica y desarrollo comunitario. *Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía*, 35(Esp.), 73–88. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37838/unicen/est.35-105>
- Fita, E., & Keco, R. (2022). The impact of training and career opportunities on the performance of public organizations. *Quality - Access to Success*, 24(192), 271. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.31>
- Halim, D., Wibisono, D., & Mulyono, N. B. (2024). Transforming ministries: The power of sustainable leadership for economic development. *Economic Annals-XXI*, 211(9–10), 4–9. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.21003/ea.V211-01>
- Herrera-Kit, P., Balanzó Guzmán, A., Parra Moreno, J., & Rivera Chávez, M. (2021). Mecanismos de colaboración interinstitucional: prácticas típicas. *Innovar*, 31(79), 145–159. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91888>
- Khuong, M. N., & Mai, T. P. (2022). Effective leadership behaviors for public servants' positive mood, satisfaction and organizational commitment: Evidence from Vietnam. *Public Administration Issues*, 5(Special Issue 1), 45–64. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-5-45-64>
- Lee, H. J., Min, K. R., Kim, M. Y., & Park, S. M. (2022). The impact of entrepreneurial leadership and ethical climate on public service motivation in Korea and China: Moderating role of Confucian values. *Sustainability*, 14(21), 14162. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/su142114162>
- Li, L. et al. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, v. 28, n. 6, p. 1129–1157. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/isj.12153>.
- Mahmoudi, Z., & Najim, I. (2024). E-governance as a lever for public administration performance: A qualitative survey. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(2), 118–128. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i2art10>
- Marino-Romero, J. A., Palos-Sánchez, P. R., & Velicia-Martin, F. (2023). Improving KIBS performance using digital transformation: Study based on the theory of resources and capabilities. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 169–197. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2022-0095>
- Marques, I., Nogueira, F., Gonçalves, S., & Rocha, R. G. (2023). Leadership and negotiation in public health management: A systematic review of the literature. In *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2023)* (pp. 258–264). Academic Conferences International Limited.

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2022). Cumbres y Conferencias de Alto Nivel 2022. Documento en línea. Disponible <https://www.un.org/es/high-level-week-2022>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (OCDE). (2021). Perspectivas económicas de América Latina. Documento en línea. Disponible https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2021/12/latin-american-economic-outlook-2021_3a1d90e5/2958a75d-es.pdf
- Osorio Figueroa, C. D. (2024). Análisis de capacidades institucionales del Ministerio de Salud en Guatemala: restricción democrática, desfinanciamiento, reformas y modelo de atención. *Cadernos de Saúde Pública*, 40(11), e00027924. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1590/0102-311XES027924>
- Pedraza Melo, N. A., & Gala Velásquez, B. D. L. (2022). The mediating role of structural capital in the relationship between human capital and performance in the public administrations of Mexico and Peru. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 320-333.
- Puga-González, E., España-Estévez, E., Torres-Luque, G., & Cabello-Manrique, D. (2022). The effect of the crisis on the economic federative situation and evolution of sports results in Spain. *Journal of Human Sport and Exercise*, 17(2), 378-388. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.14198/jhse.2022.172.13>
- Scavuzzi, Â. M. A., Reis, V. G. dos, Ramos, M. S., Souza, M. J. A. de, Winkler, I., & Pereira-Guizzo, C. de S. (2023). Aplicação do saber científico: a translação do conhecimento em um instituto de ciência e tecnologia em saúde pública. *Cadernos de Saúde Pública*, 39(11), e00006523. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1590/0102-311XPT006523>
- Seguí-Urbaneja, J., Cabello-Manrique, D., Guevara-Pérez, J. C., & Puga-González, E. (2022). Understanding the predictors of economic politics on elite sport: A case study from Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12401. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/ijerph191912401>
- Silveira, M. L. (2024). Desatando el nudo gordiano de la publicación científica: reflexiones sobre el papel actual de nuestras revistas de Geografía. *Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía*, 35(Esp.), 49-64. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37838/unicen/est.35-103>
- Sorrentino, M. (2015). Developing subalternity: Side effects of the expansion of formal education and mass media in Guaribas. *Vibrant: Virtual Brazilian Anthropology*, 12(2), 79-117. Documento en línea. Disponible <http://dx.doi.org/10.1590/1809-43412015V1212p079>
- Valtenbergs, V. (2022). From online participation to policy making: Exploring the success behind Latvian legislative crowdsourcing platform MyVoice. En E. Lindquist, J. J. Moon, & B. Guy Peters (Eds.), *Digital public administration and legitimacy: Comparative perspectives* (pp. 120-128). Edward Elgar Publishing. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.4337/9781800374355.00015>
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2024). The digital governance puzzle: Towards integrative theory of humans, machines, and organizations in public management. *Technology in Society*, 77, 102530.
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., & Bakaki, Z. (2022). The impact of strong cultures on organisational performance in public organisations: The case of the Greek public administration. *Social Sciences*, 11(10), 486. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/socsci11100486>