



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Modernización de la Gestión Pública: Estrategias, instrumentos y dificultades de su implementación en Latinoamérica 2011 - 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Sócola Maldonado, Mónica María (ORCID: 0000-0003-0817-9394)

ASESORA:

Mg. Flórez Ibarra, Jannett Maribel (ORCID: 0000-0003-4166-6733)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, por guiar mi vida y ser mi luz en el camino; a mi esposo y a mis hijos por el apoyo incondicional, por siempre impulsarme a ser mejor.

A mis queridos padres por mostrarme el camino de la superación a base de esfuerzo, sacrificio y mucho trabajo.

Agradecimiento

Agradecimiento especial a mis docentes de la Universidad César Vallejo quienes han contribuido con la realización de la presente investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Índice de abreviaturas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización apriorística	14
3.3. Escenario de estudio	17
3.4. Participantes	17
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	19
3.8. Método de análisis de datos	20
3.9. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	49

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Estructura de la estrategia PICO	13
Tabla 2	Categoría 1: Estrategias en la Modernización de la Gestión Pública	14
Tabla 3	Categoría 2: Instrumentos en la Modernización de la Gestión Pública	15
Tabla 4	Categoría 3: Barreras o dificultades en la Modernización de la Gestión Pública	16
Tabla 5	Palabras clave en español	18
Tabla 6	Rutas de búsqueda de información	18
Tabla 7	Distribución de las publicaciones por año en el período de 2011 a 2020	24
Tabla 8	Pesquisas en cuanto al tipo de estudio	24
Tabla 9	Estrategias de la Modernización de la Gestión Pública en Latino América 2011-2020	25
Tabla 10	Instrumentos en la Modernización de la Gestión Pública	27
Tabla 11	Barreras en la Modernización de la Gestión Pública	29

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de Consort del proceso de selección de artículos	22
Figura 2 Publicaciones según la fuente de búsqueda	23
Figura 3 Mapeo sobre las publicaciones realizadas en países de Latino América	23

Índice de abreviaturas

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLAD	El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
EDEP	Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal
MEP	Ministerio de Economía y Finanzas
TICS	Tecnologías de Información y el Conocimiento

Resumen

Esta investigación analizó estrategias, instrumentos y dificultades en la implementación de la gestión pública, y con este fin, se planteó como objetivo general conocer cuáles son las estrategias, instrumentos y dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020. Y, con este propósito, se realizó la investigación bajo el protocolo PRISMA de una revisión sistemática estableciéndose la pregunta de investigación mediante una estrategia PICO. Luego, se planificó la recolección, la extracción, el análisis y la selección de los artículos de fuentes de información en: EBSCO, PROQUEST, Redalyc, Scielo, Dialnet y Science Direct, bajo criterios de elegibilidad.

Para evaluar los estudios, se diseñó una matriz en Excel con información pertinente como: título de la publicación, autor, año, revista, entre otros; adaptándose además la matriz PICO, PRISMA y PROGRESS-PLUS, y mediante un diagrama de consort se identificó un total de 18237 artículos y 348 artículos fueron procesados, de los cuales, se seleccionaron 16 artículos para el análisis de RS dándose a conocer estrategias como: concursos públicos transparentes, Acceso a información pública y, priorización de los canales de información, entre otros; instrumentos como: evaluación de los efectos de la intervención; y como dificultades: corrupción, burocracia, etcétera.

Palabras clave: Estrategias, Instrumentos, Dificultades, Modernización, Gestión Pública.

Abstract

This research analyzed strategies, instruments and difficulties in the implementation of public management, and to this end, the general objective was to know what are the strategies, instruments and difficulties in the implementation of the modernization of public management in Latin America 2011 - 2020 And, with this purpose, the research was carried out under the PRISMA protocol of a systematic review, establishing the research question through a PICO strategy. Then, the collection, extraction, analysis and selection of articles from information sources in: EBSCO, PROQUEST, Redalyc, Scielo, Dialnet and Science Direct were planned, under eligibility criteria.

To evaluate the studies, an Excel matrix was designed with pertinent information such as: publication title, author, year, journal, among others; also adapting the PICO, PRISMA and PROGRESS-PLUSS matrix, and by means of a consort diagram, a total of 18,237 articles were identified and 348 articles were processed, of which 16 articles were selected for the SR analysis, revealing strategies such as: transparent public competitions, access to public information and prioritization of information channels, among others; instruments such as: evaluation of the effects of the intervention; and as difficulties: corruption, bureaucracy, etcetera.

Keywords: Strategies, Instruments, Difficulties, Modernization, Public Management

I. INTRODUCCIÓN

El escenario actual de la sociedad viene condicionado por la globalización (Coppelli, 2018; Machín et al., 2019), las tecnologías de información (Criado y Gil, 2013), y, la sociedad del conocimiento (Bustos et al., 2016). Es en este contexto, que el rol del estado debe operar como un articulador con la sociedad; con la finalidad de lograr un rendimiento social y económico, dando respuesta oportuna a las demandas que apremian a la sociedad; y en estas circunstancias surge la visión de una modernización de la gestión en base a una nueva gestión pública (González, 2019).

En la década de los 90, en América Latina surgió el interés de la mayoría de países latinoamericanos por impulsar un cambio en la gestión pública con el propósito de mejorar la calidad de las democracias a favor de mejorar las relaciones con los ciudadanos evitando enfrentamientos cuyo impacto negativo ocasionó mayor pobreza y desigualdad social (González, 2019).

Este interés por modernizar la gestión pública ha llevado consigo importantes desafíos y obstáculos por superar; motivo por el cual, estas iniciativas han sido reforzadas mediante incentivos a través de la contribución de las partes interesadas (Stefanescu, 2020).

La modernización de la gestión pública se fundamenta en la nueva gestión pública bajo el presupuesto que este modelo de gestión puede mejorar los resultados que una administración de la gestión pública tradicional no puede o se ve incapacitada (Düren et al., 2019).

En la actualidad, la mayoría de los países latinoamericanos vienen afrontando crisis de corrupción de funcionarios públicos en todo nivel de la administración pública, lo que afecta el desarrollo social, económico y político evidenciándose además, una desaceleración de la economía, un decrecimiento cada vez mayor de la población y la generación de otros problemas sociales como la informalidad (Valeriano, 2019). En el país vecino de Chile, pese a sus políticas de modernización del estado, aún no han solucionado los diversos problemas relacionados con la gestión pública, como por ejemplo los relacionados con el

modelo adoptado para reformar la carrera funcionaria debido a la poca capacidad de adaptación y ocasionando una crisis de laboralización de la función pública (Gómez, 2020).

Según la CEPAL, el panorama fiscal de los países de América Latina se ha afectado con la crisis sanitaria debido al Covid-19, y ha expuesto las deficiencias de los sistemas de protección social y de la poca respuesta de estos hacia las personas; de igual manera, también se ha evidenciado una limitada provisión en los servicios públicos (CEPAL, 2020).

Según Trujillo (2017) el Perú es uno de los países, cuya forma de gobernar es muy disfuncional, es decir con muchas deficiencias tanto que los servicios públicos no llegan a todos los lugares, y muchos de las instituciones de gobierno tampoco tienen presencia en todos las zonas en las que se requiere, y por otro lado, existe una baja capacidad administrativa con muchas necesidades que resolver; y sumado a todos estos requerimientos, la población requiere de un estado capaz de resolver los problemas sociales con mayor eficiencia, para ello el estado debe ser moderno, con orientación hacia el ciudadano y hacia los resultados.

El Perú, ha sido uno de los países que ha hecho uso de sus reservas fiscales para mitigar los efectos del Covid-19 en la economía de los peruanos, y con la finalidad de reactivar la economía y mantener la continuidad de la cadena de pagos; se ha debido a la implementación de las políticas relacionados con el gasto público (Rodríguez, 2020). En este panorama, la Modernización de la Gestión Pública ha develado sus deficiencias frente a la situación de crisis de emergencia sanitaria que aún vive el país y de los posibles escenarios que pudieran presentarse a futuro (LA LEY, 2020).

Para poder cubrir estas deficiencias y para que la gestión pública pueda responder a desafíos como globalización y modernización, es necesario incorporar estrategias, instrumentos y conocer qué dificultades tienen las instituciones a la hora de modernizar la gestión pública y para tal efecto, se ha planteado la siguiente pregunta general de la investigación: ¿Cuáles son las estrategias, instrumentos y

dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 - 2020?.

De igual modo, se han planteado las siguientes preguntas específicas de esta revisión sistemática: ¿Cuáles son las estrategias en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 - 2020?; ¿Cuáles son los instrumentos en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 - 2020?; y, ¿Cuáles son las dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 - 2020?

Así mismo, se plantearon el objetivo general: conocer cuáles son las estrategias, instrumentos y dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020; y de igual modo los objetivos específicos de esta investigación: conocer cuáles son las estrategias en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020; conocer cuáles son los instrumentos en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020; y, conocer cuáles son las dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020.

II. MARCO TEÓRICO

La modernización de la gestión pública nace a partir de la necesidad de establecer una buena relación entre el gobierno y la sociedad dentro de un contexto democrático (Ríos et al., 2020); y, para mejorar el desarrollo del gobierno a través de acciones con mayor transparencia, mayor participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y con mejores iniciativas que den resultados con mayor eficacia y favorezcan a la sociedad (Vega y González, 2013).

Aunque teóricamente la implementación de la modernización en la gestión pública genera efectos positivos, hay evidencia que también genera consecuencias indeseadas; no todos los países que la implementaron tuvieron la misma capacidad de implementación por lo que se evidenció mayor complejidad en unos que otros, pero esta complejidad debilitó la capacidad del gobierno para solucionar los problemas álgidos (Morales, 2014).

Desde la década de los 80s diversos países latinoamericanos han intentado implementar la modernización de la gestión pública; destacándose como países pioneros de estas iniciativas, Chile, Brasil, Argentina y México; siendo uno de los temas prioritarios establecer un presupuesto en base a resultados (Ramírez y Tabares, 2011).

Para Figueroa et al., (2011) para poder entender a cabalidad lo que significa la modernización de la gestión pública es necesario realizar una precisión ya que es usual que muchos investigadores utilicen indistintamente modernización de la gestión pública con la reforma del estado; más aún cuando a pesar de esta diferencia semántica, ambos procesos se encuentran entrelazados o relacionados aunque no se den de forma simultánea.

Según el CLAD, 2008 (citado por Freire, 2019) este proceso de modernización, tiene su origen en la hoja de ruta que fue trazada a partir de la Carta Iberoamericana con la finalidad de lograr una mejor calidad de la gestión pública centrada en el ciudadano a partir de nueve ejes y catorce principios.

Pero esta modernización también ha sido promovida por la globalización, cuya presencia mundial ha desplegado en los estados la necesidad de reorganizar y reestructurar las administraciones públicas de los gobiernos (Moyado, 2011).

Esta modernización es muy pertinente para el desarrollo sostenible de un país, y requiere el trabajo integral de todos los involucrados en la gestión pública, como son la voluntad política, los gobiernos central, regional y local (Ortiz, 2012).

Son diversos los estudios que se han encargado de entender el planteamiento de la nueva gestión pública, entendiendo que existía otro tipo de gestión tradicional que no era vinculante con la demanda social; en otras palabras, lo que se requería era de un estado más y con mayor preocupación por la sociedad y el pueblo (Pliscoff, 2017). Para Correa y Criollo, 2007 (citado por Contreras, 2018) la implementación de la nueva gestión pública implica principalmente la orientación hacia los resultados; le evaluación del rendimiento, y privatización.

Otros principios de la nueva gestión pública son: la contractualización que es una forma de celebrar un contrato con un tercero a fin de que este se encargue de la gestión del servicio público pretendiendo disminuir los costos en administración pública; otro principio es la privatización, que es una forma de transferir por lo general bienes de orden público al sector privado con el propósito de reducir la intervención del estado en la economía (Aguilar y Romero, 2014).

Atendiendo a la nueva gestión pública, la modernización del estado comprende trabajar bajo tres fundamentos como lo es la economía, la eficiencia y la eficacia; y desde estos conceptos, el objetivo sería la de priorizar la calidad de la prestación de los servicios por sobre tres aspectos: los procedimientos, las normas y las recomendaciones (Contreras, 2018).

La Política de Modernización de la Gestión Pública (en adelante PMGP) es una política transversal que se caracteriza por su repercusión sobre los resultados finales de las políticas públicas; y, que determinan si estas políticas conducen al éxito de la reforma y que implica, que las intervenciones realizadas a través de estas políticas se han emprendido con efectividad y ha generado satisfacción en las demandas de los ciudadanos (Olavarría et al., 2011).

La estrategia es una noción que se viene aplicando en diversos ámbitos de la vida, como la salud, la política, la religión, etcétera; esta palabra etimológicamente proviene de dos vocablos compuestos en griego “stratos” que hace referencia al ejército y “agein” que refiere a los guías; de esta forma “strategos” significa estrategia (Contreras, 2013; Muñoz et al., 2017).

En el ámbito de la Gestión Pública, por estrategia se entiende como un mecanismo para lograr alcanzar mayores logros basados en la eficiencia, la eficacia y con mayor calidad en la gestión de servicios y políticas públicas; estas estrategias se pueden clasificar o agrupar en: recursos humanos, calidad de servicio y participación ciudadana, transparencia y probidad de la gestión Pública, gestión estratégica, institucionalidad del estado, y por último, comunicación y extensión (Santibáñez, 2000).

En cuanto a los recursos humanos, Santibáñez (2000) hace referencia a los mecanismos para potenciar la administración pública a partir de capacitaciones de funcionarios, establecimiento de políticas remunerativas, incentivos, profesionalización, etcétera; estas propuestas según Oyarce (2010) tienen su justificación en la responsabilidad que tiene un Estado de asegurar que el personal este dotado de cualidades, capacidades, aptitudes y actitudes para realizar labores públicas de manera que cumplan su labor de forma eficiente, con profesionalidad, con ética, y con vocación democrática. En opinión de Trujillo (2017) uno de los objetivos de la MGP es la profesionalización de funcionarios públicos, esto con la finalidad de que se logren cumplir los objetivos institucionales y para crear una nueva cultura de trabajo orientada hacia el ciudadano.

Por lo que respecta a la calidad de servicio y participación ciudadana, se entiende como aquella estrategia que tiene la finalidad de mejorar los servicios hacia una mejor calidad a través del desarrollo de una cultura de responsabilidad, la simplificación de procedimientos, el mejoramiento de los sistemas de información y desarrollando innovadoras soluciones (Santibáñez, 2000). Por otro lado, cuando se hace referencia a la calidad del servicio, se está refiriendo a la calidad de las políticas públicas, es decir sobre la prestación de bienes y servicios que el estado efectúa en su administración a fin de que estas prestaciones cuenten con estándares de calidad, y satisfagan a la ciudadanía (Najles, 2015); y cuando se

menciona a la participación ciudadana, Dougherty y Easton, 2011 (citado por Montecinos y Contreras, 2019) afirmaron que el ciudadano es visto como cliente en la nueva Gestión Pública, y quien merece resultados óptimos en base a operaciones transparentes.

En cuanto a la transparencia y probidad de la Gestión Pública, se tiene las siguientes definiciones: la transparencia en la gestión pública consiste en presentar la información accesible a los ciudadanos que están interesados sobre un servicio público en particular y de como esta se está gestionando (Larenas, s. f.); la probidad de un funcionario público o trabajador publico consiste en una conducta intachable, cuyo desempeño es fiel y apegado a las normas morales y éticas, manifestando un desempeño honesto y fiel a la función que posee (Astaburuaga, 2017).

En cuanto a la gestión estratégica, se tiene como ejemplos el desarrollo y coordinación de los instrumentos, diseño e implementación de la informatización, etcétera (Santibáñez, 2000).

En cuanto a la institucionalidad del estado, debe entenderse como un proceso mediante el cual se adoptan mecanismos de integración institucional para el cumplimiento de las políticas públicas (Huenchuan, 2016); a través de la regulación, o reorientación de las políticas (Roperó, 2016); teniendo como ejemplos la desconcentración y el mejoramiento de la institucionalidad reguladora (Santibáñez, 2000).

Respecto a la comunicación y extensión, se encuentran la comunicación de los servicios públicos, las páginas web, etcétera (Santibáñez, 2000); por otro lado, la comunicación pública hace referencia a toda manifestación pública como información política, las relaciones publicas, información institucional, etcétera (Campillo, 2010).

Algunos ejemplos de estrategias en la MGP en Latino América han sido mencionadas por algunos autores como González (2019) han señalado que las TICS son estrategias que pueden servir de ayuda para mejorar la gestión pública; otros autores como Ripalda (2019); y Figueras (2019) han señalado que el e-gobierno es una estrategia que, apoyada de las TICS, acercara al estado y a la sociedad, incentivaría su participación y mejoraría la confianza del estado. Según

Pliscoff (2017) son tres las estrategias de la modernización de la gestión pública: contractualización; discrecionalidad; y, la gestión por resultados. Para Culebro (2014) existen dos tipos de estrategias: la primera cuya misión es integrar y coordinar y la segunda para coordinar y centralizar.

La adopción de las tecnologías de información son estrategias que proveen de mecanismos para que la gestión gubernamental pueda gestionar con prontitud, con eficacia, basada en la economía y para dar respuesta oportuna a los ciudadanos en sus requerimientos (González, 2019); otra estrategia es la discrecionalidad, se enfoca en dejar de lado la concepción de las barreras burocráticas en la gestión pública para facilitar la labor gerencial del directivo (Pliscoffs, 2017); también la gestión por resultados, se enfoca más en los resultados que en los mismos procedimientos (Pliscoffs, 2017). Por otro lado, para flexibilizar el estado, es necesario implementar las TICS como el instrumento que permitirá al estado administrar el gobierno electrónico que se ha diseñado con la finalidad de transparentar la actuación de los servidores públicos a través de la información que se provee al ciudadano (González, 2019); de igual manera, el gobierno electrónico también llamado e-gobierno, es considerada como una estrategia que incentiva la participación ciudadana, de forma que su implementación contempla mayor transparencia de la gestión y de los funcionarios y agilidad de los procesos (Ripalda, 2019).

Los instrumentos son aquellos mecanismos que tienen el objetivo de mejorar la eficiencia de los servicios públicos (López et al., 2003); existe instrumentos de gestión que en forma colectiva, coordinada y complementaria, permiten la generación de mayor valor público (Bernasconi, 2016).

Entre los instrumentos que se han reportado en la investigación, se mencionan los siguientes tipos:

En cuanto a los instrumentos de regulación, tienen por objetivo regular o intervenir en diversos ámbitos o sectores de la sociedad y la economía que busca alcanzar el equilibrio (Culebro, 2014); es decir, que, para alcanzar un determinado objetivo de una política pública, se puede regular la intervención tomando en cuenta la evidencia y evaluando razonablemente sobre los posibles efectos o impactos,

así como de consecuencias administrativas que pudiera acarrear la regulación (PCM, 2018).

En segundo lugar, se encuentran los instrumentos de gerencia financiera y estratégica y tienen como función la reforma del presupuesto, la planeación estratégica, y, los estilos de liderazgo (Culebro, 2014); también tienen el propósito de ser una hoja de ruta que traza una dirección centralizada de la modernización con un carácter más integrador (Figuroa et al., 2011).

Otros instrumentos son los legales y normativos cuya función es hacer viable la información eficiente y oportuna acerca de los servicios públicos (Doria, 2019).

Y, finalmente se encuentran los instrumentos de control y evaluación que tienen como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público basado en información sobre resultados basada en una toma de decisiones adecuadas (Contreras, 2018).

En el Perú, se utilizan por ejemplo las evaluaciones de diseño y la ejecución presupuestal – EDEP; y las evaluaciones de impacto – como instrumentos de control y evaluación ; en cuanto a las EDEP, estas se han implementado con la finalidad de analizar la lógica o el funcionamiento de los programas e intervenciones; así como también, analizar cómo deben ser implementados, y evaluar su desempeño en función de la eficiencia, eficacia y la calidad; las EDEP, en su implantación cuentan con cuatro fases bien definidas: (a) preparación, mediante el cual se evalúa el programa o la intervención que se ha seleccionado; (b) desarrollo mediante el cual, se hacen posibles recomendaciones y posibles mejoras al programa o intervención; (c) firma de compromisos, fase en la cual se establece el acuerdo entre la matriz, el MEF; y, (d) seguimiento de los compromisos, como la fase en el que se hace el monitoreo para evaluar su funcionamiento (Peñaloza et al., 2017).

Hacer referencia a las dificultades o barreras en la MGP es relacionar cuando el estado es inoperante y tiene limitaciones para resolver problemas de la sociedad, estas se agudizan cuando incrementan la cantidad de demandas sociales; en el caso del sistema judicial, los problemas que con frecuencia se presentan son: escaso presupuesto, métodos de trabajo inadecuados, inoperantes, anarquía de

gestión, etcétera; y crean una brecha entre la función de la gestión pública y la demanda social. Según este autor para poder solucionar estos problemas, se requiere trabajar en los siguientes componentes: acceso a la justicia, que es el requerimiento para acceder a la justicia sin tener limitaciones físicas, geográficas, o ambientales a través de procesos de mayor cobertura judicial en la resolución de conflictos, el arbitraje entre otros; capacitación permanente, mediante el cual, los servicios ofrecidos por el estado podrían lograr mayor eficiencia y eficacia; la gestión de las unidades judiciales; la administración; mejora de la infraestructura; mayor concertación; y, cooperación (Palma, 2017).

Como ejemplos de las barreras o dificultades de implementación de la modernización de la gestión pública, se encuentran: la resistencia al cambio, anarquía de gestión, escaso presupuesto, etcétera; y una de las razones por las cuales existe resistencia al cambio en el sistema judicial es porque quienes laboran en estas entidades conforman grupos de poder o se asocian según conveniencia (Palma, 2017).

Otra de las mayores preocupaciones en el presente siglo tiene que ver la transparencia que tiene que tener el actuar del Estado (Doria, 2019). Esta afirmación también es congruente con lo afirmado por (González, 2019) quien ha señalado que uno de los mayores problemas de todo país es el de la corrupción. En opinión de respaldo, González (2019) ha señalado que la percepción que las personas tienen usualmente sobre el estado, es que el gobierno tiene propensión a la corrupción, y este fenómeno ha sido abordado por las Naciones Unidas por ser un tema vinculante a la modernización del estado.

Según lo manifestó Figueras (2019) una de las principales barreras que impiden a los ciudadanos acceder a la información del gobierno está relacionado con las normas y procedimientos que no la faculta, así como también existen barreras de tipo burocrático, y el desinterés de parte de los ciudadanos.

Por ejemplo en la PMGP en Chile, es un caso particular ya que a lo largo de los años anteriores a los 90 tenían un gobierno militar y posteriores corresponden a una etapa de retorno a la democracia hasta la actualidad; pero en vez de desechar las iniciativas de reformas realizadas en el gobierno militar, en los periodos

comprendidos entre el año de 1990 y el 2006 las aprovecharon como insumos; y, la reforma del estado iniciada en el gobierno militar había sido inspirada en los modelos teóricos de Chicago a partir de los aportes sobre la teoría monetaria de Milton Friedman; y, para 1994, Chile emprendió una mejora de la gestión pública al crear el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, impulsando un Plan de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000; el que continuó hasta en años posteriores sin la misma intensidad debido a que el Comité creado se transformó en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (Figueroa et al., 2011).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Esta investigación se ha desarrollado bajo el enfoque cualitativo, siendo, además, una investigación básica, y de diseño de revisión sistemática.

Al respecto, una investigación es cualitativa, porque tiene el propósito de profundizar en particularidades de forma que su desarrollo tiende a ser inductivo y no a realizar generalizaciones, por lo que su función es más descriptiva; es decir, describir las cualidades o particularidades de un fenómeno (Bernal, 2010; Mias, 2018).

Por otro lado, una investigación se considera básica porque profundiza en la literatura acerca de determinado tema con el fin de incrementar el conocimiento respecto al tema estudiado y que poco se conoce (Carrasco, 2006; Hernández y Mendoza, 2018).

Una revisión sistemática, es un tipo de revisión de la literatura que utiliza estrategias predefinidas tanto para buscar como para seleccionar la información (Timbó et al., 2019); por esa razón, es un trabajo estructurado que se elabora a partir de información que se sintetiza a fin de responder a una pregunta de investigación con el menor sesgo posible (Carvalho et al., 2019); caracterizado además porque todo el proceso de revisión sistemática es transparente y porque su fuente de información son aquellos estudios primarios (Moreno et al., 2018); desarrollados bajo un protocolo de revisión como lo es PRISMA (Moher et al., 2015).

El propósito de realizar una revisión sistemática radica en el hecho de que este tipo de trabajos académicos, están orientados a obtener la información con la mayor evidencia posible, de fuentes que proporcionen información veraz, a fin de comprender un tema en particular (Cajal et al., 2020).

Por otro lado, existen dos tipos de revisiones sistemáticas, las cualitativas y las cuantitativas; las primeras son propiamente las revisiones sistemáticas cuyo propósito es solo sintetizar los estudios primarios; y, la segunda es denominada

meta análisis ya que hay un procedimiento estadístico que combina los resultados de más de dos estudios primarios (Riesenberg y Justice, 2014).

En cuanto a la metodología a usar, existen diversas metodologías asociadas a la revisión sistemática; en este caso se hace uso del protocolo PRISMA [Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses] (Moher et al., 2009, 2015).

Para conducir el proceso metodológico de una revisión sistemática de la literatura se recurre a una estrategia para la formulación de la pregunta de investigación, que tienen el propósito de afinar la búsqueda para obtener información con mayor calidad y precisión (Landa y Arredondo, 2014); una de las estrategias es el acrónimo de P.I.C.O. que está estructurado en cuatro componentes principales: P (paciente); I (intervención); C (comparación) y, O (resultados) (Cajal et al., 2020; Jensen, 2018).

Tabla 1

Estructura de la estrategia PICO

PICO	En español
(P) Población ¿Quién?:	Organización gubernamental, Gobierno
(I) Intervención ¿Qué? ¿Cómo?:	Implementación de la Modernización de la Gestión Pública
(C) Comparación ¿Con qué comparar?:	No aplica por cuanto esta revisión sistemática no hará comparaciones.
(O) Resultados ¿Qué se busca mejorar?:	Estrategias, Instrumentos y Dificultades

Elaboración: Propia a partir de los datos investigados.

En la tabla 1, se configura la estrategia PICO que se ha escogido para formular la pregunta de investigación.

3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística

Unidad temática: Modernización de la Gestión Pública

La modernización es una cultura de mejorar los esfuerzos de la gestión pública adecuándola para que esta funcione eficientemente y con calidad para responder satisfactoriamente a las demandas de la sociedad (Santibáñez, 2000).

Categoría 1: Estrategias

Las estrategias son propuestas o iniciativas que tienen la finalidad de mejorar la modernización de la gestión pública tomando en cuenta la eficiencia, la eficacia y la calidad; es decir, estas estrategias buscan mejorar una capacidad de gestión (Santibáñez, 2000); estas estrategias también son mecanismos que apoyan el seguimiento, la evaluación y gestión del conocimiento de la modernización en los diferentes niveles de gobierno (Pasco, 2015).

Tabla 2

Categoría 1: Estrategias en la Modernización de la Gestión Pública

SUB CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Recursos humanos	<p>La finalidad es asegurar que los servidores públicos logren cumplir los objetivos institucionales, creando una cultura de trabajo orientada hacia el ciudadano con vocación democrática, con una postura ética y con trabajo eficiente (Oyarce, 2010; Trujillo, 2017).</p> <p>Como ejemplos se tienen: capacitaciones de funcionarios, establecimiento de políticas remunerativas, incentivos, profesionalización, etcétera (Santibáñez, 2000).</p>
Calidad del servicio y participación ciudadana	<p>En cuanto a la calidad del servicio, hace referencia a las políticas públicas (bienes y servicios) que ofrece, cuenten con estándares de calidad que garanticen que los bienes y servicios presenten menos quejas, es decir mayor satisfacción (Najles, 2015).</p> <p>Ejemplo de ello puede ser: la accesibilidad a la información, seguridad, simplificación de procedimientos, mejora de sistemas de información, etcétera (Najles, 2015; Santibáñez, 2000).</p>

Transparencia y probidad de la Gestión Pública	Tiene como estrategias, la mejora de los sistemas de compras y contrataciones del estado, regulación de la contratación de personas, probidad administrativa, evaluación de programas públicos, etcétera (Santibáñez, 2000).
Gestión estratégica	En cuanto a la gestión estratégica, se tiene como ejemplos el desarrollo y coordinación de los instrumentos, diseño e implementación de la informatización, etcétera (Santibáñez, 2000).
Institucionalidad del estado	En cuanto a la institucionalidad del estado, debe entenderse como un proceso mediante el cual se adoptan mecanismos de integración para el cumplimiento de las políticas públicas (Huenchuan, 2016); como ejemplos se encuentran la desconcentración y el mejoramiento de la institucionalidad reguladora (Santibáñez, 2000).
Comunicación y extensión	Hace referencia a la comunicación pública (Campillo, 2010); o al recurso estratégico mediante el cual se comunica a través de una práctica democrática que afianza el derecho a la información (Campillo, 2016). Como ejemplos se encuentran: la comunicación de los servicios públicos, las páginas web, información política, las relaciones publicas, información institucional, etcétera (Campillo, 2010; Santibáñez, 2000).

Categoría 2: Instrumentos

Los instrumentos son aquellos mecanismos que tienen el objetivo de mejorar la eficiencia de los servicios públicos (López et al., 2003); así mismo representan la guía de una modernización con un carácter integrador (Figuroa et al., 2011).

Tabla 3

Categoría 2: Instrumentos en la Modernización de la Gestión Pública

SUB CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Regulación	Su objetivo es regular o intervenir en diversos ámbitos o sectores de la sociedad y la economía que busca alcanzar el equilibrio (Culebro, 2014).

Gerencia Financiera	Tienen como función la reforma del presupuesto, la planeación estratégica, y, los estilos de liderazgo (Culebro, 2014).
Legales y normativos	Estos instrumentos hacen viables la información eficiente y oportuna acerca de los servicios públicos (Doria, 2019).
Control y evaluación	El objetivo de este instrumento es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público basado en información sobre resultados basada en una toma de decisiones adecuadas (Contreras, 2018).

Categoría 3: barreras o dificultades

Las barreras o dificultades son aquellas situaciones culturales, políticas, institucionales, estratégicas que impiden que un adecuado desarrollo de la Modernización de la Gestión Pública. Las barreras o dificultades se pueden clasificar en: estratégicas, culturales, institucionales, cultural-internacional, y políticas (Carrillo, 2017).

Tabla 4

Categoría 3: Barreras o dificultades en la Modernización de la Gestión Pública

SUB CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Estratégicas	Las reformas de la MGP en América Latina han sido aisladas o discontinuas o realizadas en formas de enclave, es decir, aisladas de la administración pública (Ramírez, 2009).
Culturales	Está centrada más en los insumos que en los resultados y se caracteriza por ser un sistema débil, fragmentado e ineficiente (Ramírez, 2009).
Institucionales-cultural	Relacionado con la deficiencia del servicio civil y de una cultura administrativa centralizada (Carrillo, 2017).

Cultural-internacional	Poca capacidad para adaptar las reformas administrativas (Carrillo, 2017).
Políticas	Las reformas son elitistas influenciadas por intereses políticos (Carrillo, 2017).

3.3 Escenario de estudio

El escenario de estudio son todas las publicaciones, en este caso artículos en las que se hayan publicado el tema de estudio, bajo la pregunta de investigación que sigue esta revisión sistemática.

3.4 Participantes

Los participantes, vienen a ser todos los artículos (16) que se han rescatado y cribado bajo la metodología PRISMA y que por lo tanto responden a la pregunta de investigación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación la técnica utilizada fue la revisión de la literatura científica y los instrumentos utilizados fueron la matriz PICO (Moher et al., 2014; Pérez y Sandoval, 2015), PROGRESS-PLUS y, PRISMA.

3.6 Procedimiento

El procedimiento de una revisión sistemática se basa en los pasos de la metodología PRISMA (Urrútia y Bonfill, 2010). Estos pasos son: Selección de las fuentes de información, Elección de las palabras clave, Uso de operadores booleanos: AND, NOT, OR, y, Temporalidad: últimos 10 años.

3.6.1 Selección de las fuentes de información

En esta RS, se ha utilizado y se ha convenido usar los siguientes recursos de información: EBSCO, PROQUEST, Redalyc, Scielo, Dialnet y Science Direct, considerando que en todas estas bases de datos y repositorios de revistas se puede encontrar artículos de calidad, que garanticen que la información sea valiosa.

3.6.2 Elección de las palabras clave

Tabla 5

Palabras clave en español

P	I	C	O
Organización gubernamental	Modernización de la Gestión Pública	NA	Estrategias, Instrumentos, Dificultades
Administración Pública	Reforma de la Gestión Pública		Táctica
Gobierno	Nueva Gestión Pública		Planificación Barreras

Elaboración: Propia a partir de los datos investigados.

En la tabla 5, se muestran las palabras clave y sus sinónimos que fueron extraídas mediante análisis PICO. Esta estrategia sirvió de ayuda para realizar las búsquedas de forma eficiente.

3.6.3 Uso de operadores booleanos

Existe un importante grupo de herramientas denominadas operadores booleanos que se utilizan como estrategias para mejorar las búsquedas, estas son: AND que sirve para incluir, OR que sirve para determinar o uno o lo otro y NOT que sirve para excluir (Rada et al., 2014; Velásquez, 2015).

Tabla 6

Rutas de Búsqueda de Información

Fuente de Búsqueda	Ruta de búsqueda
EBSCO	(modernización OR nueva OR reforma) AND (gestión OR administración) AND "pública" AND (estrategi* OR instrumento* OR dificultad*)
PROQUEST	(modernización OR nueva OR reforma) AND (gestión OR administración) AND "pública" AND (estrategi* OR instrumento* OR dificultad*)
Redalyc	(modernización OR nueva OR reforma) AND "pública" AND (instrumento* OR estrategia* OR dificultad*)

Scielo	(modernización OR nueva OR reforma) AND "pública" AND (instrumento* OR estrategia* OR dificultad*) AND la:("es") AND year_cluster:("2017" OR "2018" OR "2013" OR "2019" OR "2011" OR "2012" OR "2014" OR "2015" OR "2020" OR "2016")
Dialnet	(modernización OR nueva OR reforma) AND "pública" AND (instrumento* OR estrategia* OR dificultad*)
Science Direct	Modernización de la gestión pública

Fuente: Datos de la investigación

En la tabla 6, se observa la combinación de las palabras clave con los operadores booleanos en la creación de estructuras de búsqueda según las fuentes de búsqueda y las propias estrategias de búsqueda de cada fuente.

3.7 Rigor científico

La revisión sistemática es un trabajo que tiene procedimientos estrictos, métodos sistemáticos y explícitos ya que está considerada como la de mayor evidencia empírica que responde a una pregunta de investigación eliminando sesgos para luego brindar información confiable mediante la cual se puede tomar decisiones acertadas (Arévalo et al., 2010).

Respecto al rigor científico, la naturaleza de esta investigación la coloca al de mayor de las evidencias respecto a las investigaciones, ya que su procedimiento es bastante riguroso, la información resultante es respaldada científicamente; para ello, se han tomado en cuenta los siguientes criterios de rigor y calidad: credibilidad, transferibilidad, consistencia, etcétera (Rojas y Osorio, 2017).

En cuanto a la credibilidad, este criterio hace referencia a como los resultados o hallazgos encontrados en la investigación tienen relación o congruencia con el fenómeno que se observa o estudia y que se considera como verdadera o real (Noreña et al., 2012; Rojas y Osorio, 2017).

Por lo que respecta a la transferibilidad, hace referencia a como los resultados de una investigación pueden tomarse en cuenta para transferirlos a otros estudios través de comparaciones que dan lugar a determinar aspectos comunes entre las investigaciones (Noreña et al., 2012; Rojas y Osorio, 2017).

La consistencia, es uno de los criterios que hace referencia a la replicabilidad de un estudio, es decir, realizar la misma investigación bajo las mismas características del contexto, deberían producir resultados consistentes (Noreña et al., 2012; Rojas y Osorio, 2017).

3.8 Método de análisis de datos

Para analizar la información, es decir, discriminar aquellos artículos que se incluirán en la investigación de aquellos que se excluyen, se utilizan criterios de elegibilidad que son planteados con el fin de seguir un procedimiento meticuloso de selección de artículos (Cardona et al., 2016).

3.8.1 Criterios de inclusión.

- Se incluirán aquellos artículos que se encuentren en idioma español.
- Se incluirán artículos que estén disponibles a texto completo.
- Se incluirán artículos que reporten resumen y Abstract
- Se incluirán artículos de las fuentes de búsqueda seleccionadas: EBSCO, PROQUEST, REDALYC, SCIELO y, SCIENCE DIRECT.
- Se incluirían artículos científicos publicadas en los últimos 10 años.

3.8.2 Criterios de exclusión.

- Se excluirán artículos que estén duplicadas en los repositorios mencionados.
- Se excluirán publicaciones que no sean propiamente artículos científicos.
- Se excluirán publicaciones que se encuentren protegidas o de acceso restringido.
- Se excluirán artículos que no cumplen con los criterios de inclusión.

La información que se criba a través del siguiente diagrama de consort, será la que se incluya en la revisión sistemática en la sección resultados, ya que responden a la pregunta de investigación y cumplen con los criterios de elegibilidad según el protocolo PRISMA.

3.9. Aspectos éticos

En esta investigación desarrollada bajo el diseño de revisión sistemática, se ha tomado en cuenta el carácter riguroso en la selección de artículos, que son la fuente

base de la RS, y que a partir de la selección de ellos se construyen resúmenes en base a teoría que se ha buscado, la misma que ha sido citada y referenciada, al mismo tiempo se siguen procedimientos basados en el protocolo PRISMA.

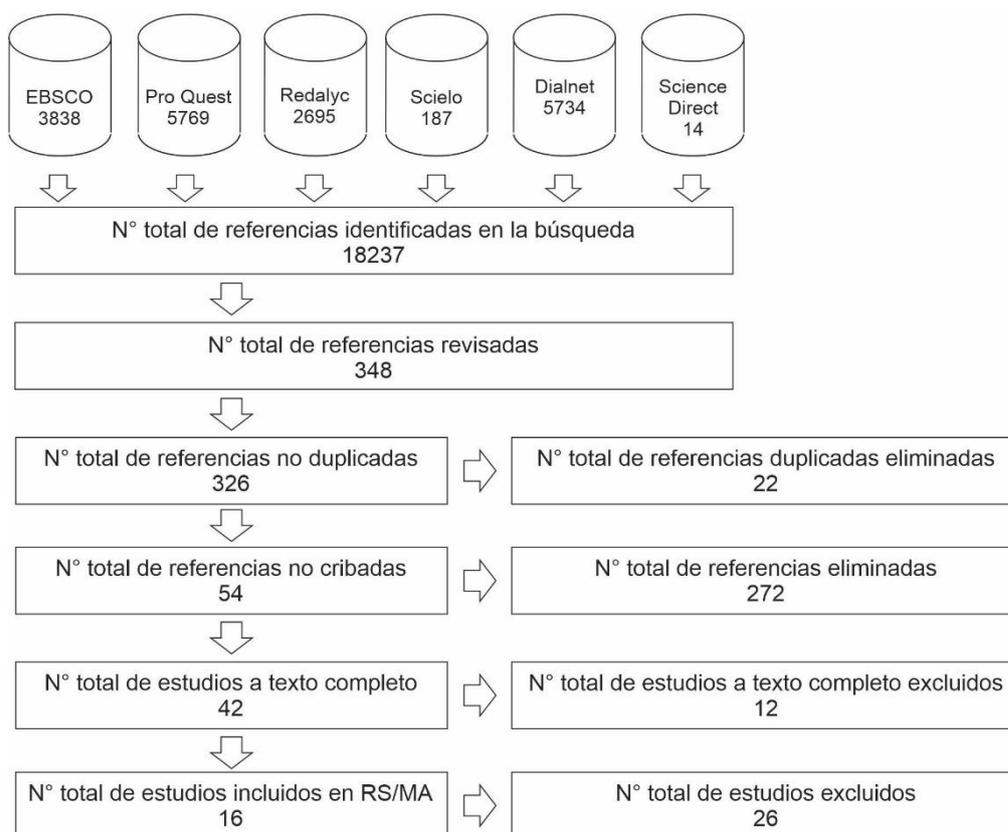
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Declaración de artículos seleccionados.

Figura 1

Diagrama De Consort del Proceso de Selección de Artículos

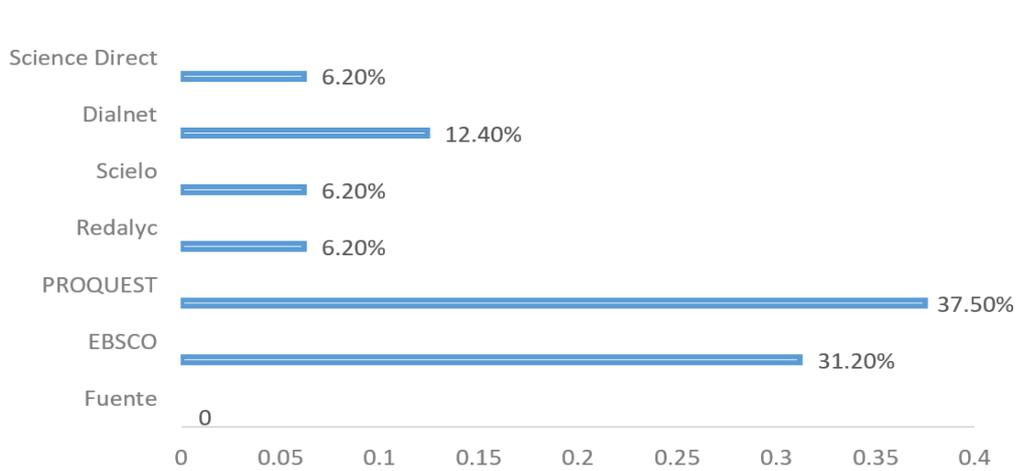


En la figura 1, se muestra el diagrama de consort mediante el cual se han seleccionado los artículos científicos tanto de repositorios como base de datos de artículos indexados en revistas tales como EBSCO, PROQUEST, Redalyc, Scielo, Dialnet y Science Direct; y en las búsquedas se ha declarado un total de 18 237 artículos, de los cuales se ha llegado a revisar 348 artículos, con los cuales se ha seguido el proceso metodológico, obteniéndose finalmente 16 artículos que han sido seleccionados para responder a la pregunta de investigación.

4.1.2 Características de los artículos seleccionados.

Figura 2

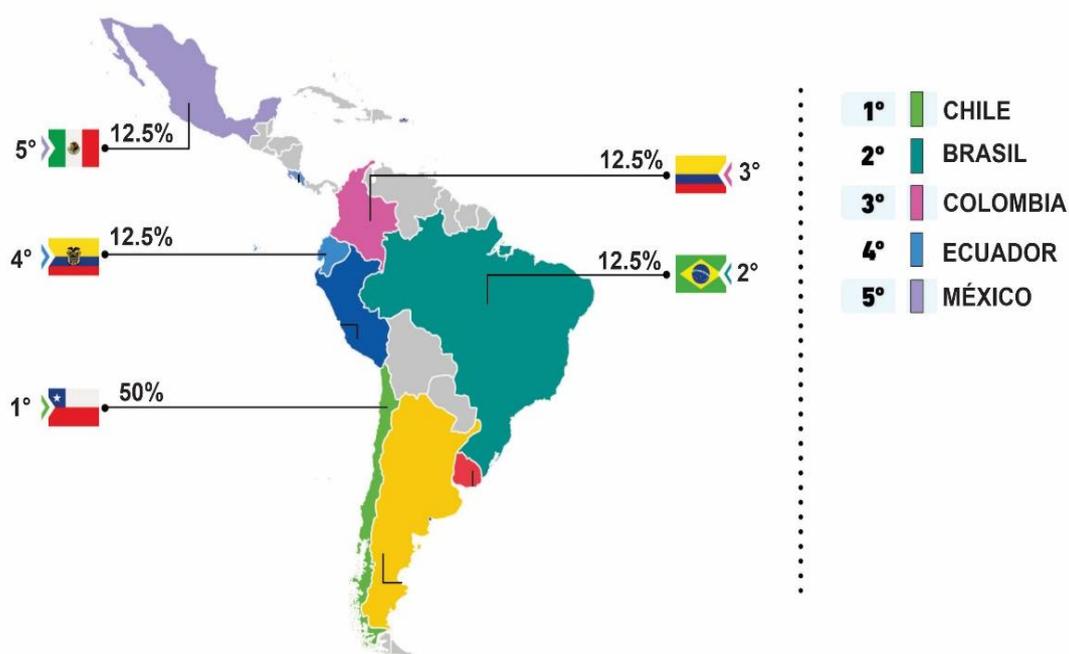
Publicaciones Según la Fuente de Búsqueda



En la figura 2, el mayor número de publicaciones fueron encontradas en PROQUEST (37.5%) seguida de EBSCO (31.2%).

Figura 3

Mapeo sobre las publicaciones realizadas en países de Latino América



En la figura 3, se puede observar que la mayor parte de las publicaciones realizadas están hechas en Chile con el 50% seguidas de Brasil, Colombia, Ecuador y México con un 12.5% cada una respectivamente.

Tabla 7

Distribución de las publicaciones por año en el período de 2011 a 2020

Año	Número de artículos	Porcentaje
2011	3	18.7%
2014	2	12.5%
2015	1	6.25%
2016	1	6.25%
2017	3	18.7%
2018	1	6.2%
2019	5	31.2%
total	16	100.00%

En la tabla 7, se observa que la mayor producción de artículos científicos, se han encontrado en el año 2019 con un 31.2% de publicaciones, seguidas del 18.7% de publicaciones realizadas tanto en el 2011 y en el 2017.

Tabla 8

Pesquisas en cuanto al tipo de estudio

Tipo de estudio	Frecuencia	Porcentaje
Documental	1	6.2%
Estudio de casos	3	18.7%
Exploratorio-descriptivo	2	12.5%
Descriptivo	10	62.5%
Total	16	100,00%

En la tabla 8, se observa que el 62.5% de los artículos son de naturaleza descriptiva, y el resto de publicaciones han sido del tipo documental, estudio de casos y exploratorios descriptivos.

4.1.3. Sistematización de los resultados.

Respecto al objetivo específico 1: Conocer cuáles son las estrategias en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020.

Tabla 9

Estrategias de la Modernización de la Gestión Pública en Latino América 2011-2020

Subcategoría	Estrategias	Descripción	Autores	País
Calidad de servicio y participación ciudadana	Acceso a información pública	Estrategia que permite al ciudadano acceder a información pública en referencia a la gestión pública.	Pefaur y Moreno (2016)	Chile
Transparencia y probidad de la Gestión Pública	Concursos públicos transparentes	Estrategia que tiene el propósito de seleccionar a personas para puestos públicos a través de procesos o concursos que sean transparentes.	Olavarría et al., (2011)	Chile
	Discrecionalidad de toma de decisiones.	Un incremento en la discrecionalidad de funcionarios podría provocar menor control y mayor probabilidad de corrupción.	Pliscoff (2017)	Chile
	Prácticas administrativas	Estrategia mediante que tiene como objetivo reducir malas prácticas que llevan a la corrupción.	Doria (2019)	Colombia
	E-gobierno	Estrategia mediante el cual, busca acercar a la ciudadanía mediante su participación con la finalidad de transparentar la gestión.	Muñoz et al., (2017), Ripalda (2019)	Chile

	Tecnologías de información	La innovación promovida por el uso de las TICS favorece la gestión pública	Olavarría et al., (2011), González (2019), Ávila (2014)	México Chile Colombia
Institucionalidad del estado	Regulación basada en la gestión	Se enfoca en el diseño de instrumentos para que las organizaciones gubernamentales participen de los procesos de planeación de forma eficiente.	Culebro (2014)	México
	Iniciativa del gobierno unido (Joined up Government)	Integrar los servicios públicos debido a la fragmentación de los mismos.	Culebro (2014)	México
Comunicación y extensión	Priorización de los canales de información (Redes sociales)	La comunicación es el mejor medio para el entendimiento, y los canales de información son necesarios para informar, entre ellas las redes sociales que acercan al ciudadano a una mayor participación.	Ripalda (2019), Freire (2019)	Ecuador

En la tabla 9, se reportan hallazgos sobre las estrategias de MGP que se han utilizado en diversos países de Latino América en los últimos 10 años, destacando que Chile, es el país que ha publicado más estrategias que otros países, aunque su uso es indiferente al país, sino más bien al de la toma de decisiones según la circunstancia o contexto político, social o económico.

Los hallazgos también evidencian que, en Chile, se han utilizado diversas estrategias para la MGP como son: el acceso a información pública, los concursos públicos transparentes, la discrecionalidad de toma de decisiones, el e-gobierno y las tecnologías de información como estrategias en los últimos 10 años, dando prioridad a la transparencia y probidad de la gestión pública.

En cuanto a Colombia, en este país, se han evidenciado las prácticas administrativas y las tecnologías de información como estrategias también usadas para mejorar la transparencia en la gestión pública, así como la probidad de sus autoridades.

En México, se ha reportado la practica administrativa como estrategia para mejorar la transparencia en la gestión pública y probidad; de igual modo, se ha reportado el uso de estrategias como la regulación basada en la gestión y, la iniciativa del gobierno unido para favorecer la institucionalidad del Estado.

En el Ecuador se ha reportado el uso de la estrategia de priorización de los canales de información que beneficia una comunicación más eficiente, a fin de acercar al ciudadano a la información.

Respecto al objetivo específico 2: Conocer cuáles son los instrumentos en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020.

Tabla 10

Instrumentos en la Modernización de la Gestión Pública

Subcategoría	Estrategias	Descripción	Autores	País
Regulación	Incentivos de gestión pública	Inducir al cambio en un determinado comportamiento para promover la aceleración hacia el logro de un resultado.	Culebro (2014)	México
Control y evaluación	Presión por resultados O PpR	Centra su prioridad por los resultados más que por los procedimientos.	Pliscoff (2017)	Chile
	Evaluación de los efectos de la intervención	Tiene el propósito de brindar información sobre una evaluación correcta sobre los efectos que tiene un programa social.	Contreras (2018)	Chile

Legales y normativos	Aseguramiento de la legalidad	Este instrumento propia la Doria Colombia reducción de la corrupción en (2019) base a responsabilidad, del conceso y mecanismos de control.
----------------------	-------------------------------	---

En la tabla 10 se reportan los instrumentos en la modernización de la gestión pública que han sido publicadas en Latino America en los ultimos 10 años. En la sub categoría regulación se ha reportado la estrategia de incentivos utilizada en México, tambien se ha reportado instrumentos de control y evaluación como son las evaluaciones de los efectos de intervención y del presupuesto por resultados en Chile, asi mismo, dentro de los instrumentos catalogados como legales y normativos, se encuentran el aseguramiento de la legalidad.

En Chile, los trabajos de Pliscoff (2017) y, Contreras (2018) han reportado a la presión por resultados y la evaluación de los efectos de la intervención de programas sociales como instrumentos de control y evaluación; esto es, para conocer si los programas sociales, o las politicas estan sujetas a control y si se verifica los efectos a traves de evaluaciones a fin de determinar si cumplen o no con los objetivos.

En México, Culebro (2014) reporto los incentivos de gestión pública como instrumentos que forman parte de la regulación; es decir, de aquellos que tienen la finalidad de provocar una motivación a fin de regular a fin de mejorar la participación de organismos gubernamentales.

Y, por lo que respecta a Colombia, Doria (2019) ha reportado que uno de los instrumentos usados es el aseguramiento de la legalidad con la finalidad de reducir la corrupción y castigar a aquellos que incurren en estos delitos.

Respecto al objetivo específico 3: Conocer cuáles son las dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 – 2020.

Tabla 11

Barreras en la Modernización de la Gestión Pública

Subcategoría	Barreras	Descripción	Autores	País
Estratégicas	Excesiva Especialización vertical y horizontal	Genera los problemas en la coordinación al mismo tiempo que se pierde el control político.	Culebro (2014)	México
Culturales	Corrupción	Debido a culturas administrativas poco consolidadas, con tendencia a las malas prácticas en la administración pública.	Pliscoff (2017)	Chile
Institucionales-cultural	Escaso desarrollo institucional de la participación.	Como consecuencia de una poca participación ciudadana, y poca iniciativa institucional de acercar a la ciudadanía al estado crece la percepción de una mala gestión.	Pressacco y Rivera (2015)	Chile
Cultural-internacional	Resistencia al cambio	Implica estar en desacuerdo con el cambio de lo tradicional a lo moderno en la gestión pública, esto dificulta cambiar el paradigma.	(Palma, 2017).	Brasil
Políticas	Peso de prioridades políticas	La definición de las prioridades son importantes pero un alejamiento de las prioridades a las personales dificulta las iniciativas de la gestión pública.	Figueroa et al., (2011), Tello (2011)	Chile
	Anarquía de gestión	Implica que se sobreponen los criterios individuales o personales sobre otros.	(Palma, 2017).	Brasil
	Burocracia	Es una estructura jerárquica, con división de responsabilidades y son ineficientes con agendas propias.	Pliscoff (2017), Güemes (2019)	Chile Brasil

En la tabla 11 se reportan las dificultades, barreras u obstáculos que se presentan en la implementación de la modernización de la gestión pública, se ha encontrado lo siguiente: Según Culebro (2014) una excesiva especialización vertical y horizontal promueve o genera problemas de coordinación y esto debilita el control político; en opinión de Pliscoff (2017) las barreras para una buena MGP son la corrupción y la burocracia; la primera como un enquistamiento de malas prácticas que beneficia a grupos de particulares y no a la sociedad; y por otra parte la burocracia como una forma de administrar sin trascendencia y con trabas políticas, y de poca eficiencia en la administración pública. En opinión de Figueroa et al., (2011) una barrera lo constituye el peso de las prioridades políticas, puesto que, si los funcionarios no lo tienen claro o se dejan llevar por otros intereses, estas prioridades cambian y dificultan la gestión pública. Según Palma (2017) las barreras o los obstáculos de la modernización de la gestión judicial son la resistencia al cambio, la anarquía de la gestión y el escaso presupuesto. En principio, la resistencia al cambio retrasa el cambio, retrasa lo que se tiene que hacer modificando culturalmente; de igual modo la anarquía de gestión.

4.3. Discusión

Esta investigación se realizó con el propósito de responder a una pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias, instrumentos y dificultades en la implementación de la modernización de la gestión pública en Latinoamérica 2011 - 2020?.

Son diversas las estrategias que se utilizan en distintas partes de Latinoamérica, como por ejemplo las iniciativas de gobierno unido, que tiene la finalidad promover la interacción a través de fronteras organizacionales como respuesta a la fragmentación de los servicios públicos a fin de unificar la coordinación (Culebro, 2014); se encuentra también la estrategia de regulación basada en la gestión mediante el cual, la administración pública se preocupa o tiene prioridad por la etapa de planeación en aquellas organizaciones gubernamentales que resulta difícil hacer seguimiento a los resultados de gestión (Culebro, 2014); por su parte, Pliscoff (2017) sostiene que la discrecionalidad de los funcionarios es una estrategia que merece mucho cuidado, debido a que un incremento en la discrecionalidad, es como otorgar un documento firmado para realizar algo sin control y en manos inadecuadas, se traduce en corrupción y mala gestión, pero al mismo tiempo, en buenas manos, es confiar en el funcionario que ejecuta sus funciones sin intereses particulares; Pliscoff (2017) también postula que otra estrategia es la contractualización, sin embargo, sobre este no existen consensos por parte de la academia ya que originalmente, se entendía que esta estrategia estaba orientada a la subcontratación o externalización los servicios a fin de que estos sean eficientes por el manejo de terceros y por la posibilidad de generar un aprendizaje sobre los riesgos, necesidades de las personas, etc., pero el problema se encuentra en que estos privados pudieran no responder a un tipo de control; otra estrategia es la denominada presión por resultados o presupuesto por resultados y está orientada hacia la concesión de resultados por sobre cómo se realizan los procedimientos o los procesos (Pliscoff, 2017); Algunos autores como Olavarría et al., (2011), González (2019), y, Ávila (2014) afirmaron que las TICs ha impactado tecnológicamente en diversos campos del conocimiento, y sobre la sociedad, y su implementación en la gestión pública favorece el mejor tratamiento de la información. Según los autores Muñoz et al., (2017), y, Ripalda (2019) el e-gobierno

es una de las estrategias muy interesantes debido al impacto de las TICS, ya que hace uso de estas para generar información y su propósito es establecer un vínculo con la sociedad a través de la participación ciudadana a fin de transparentar las acciones de la gestión pública; por su parte, Doria (2019) ha señalado que es importante tomar en cuenta estrategias para prevenir la corrupción, en ese sentido sostuvo que las buenas prácticas administrativas ayudarían a que los funcionarios públicos puedan ejercer su función centrados en el bienestar común, en la ciudadanía, de forma racional y que implique que las actuaciones de los funcionarios sean reconocidas por su buen accionar e incrementen el interés de la sociedad por estar atentos al control ciudadano. Según Olavarría et al., (2011) una estrategia que debe considerarse en la gestión pública es los concursos públicos transparentes mediante el cual se puede reducir la tendencia de intereses infiltrados de postulaciones a cargos públicos sugeridos o recomendados; por ello que, esta estrategia tiene el propósito de que los funcionarios públicos participen de concursos transparentes y que toda la sociedad y demás interesados puedan observar estos procesos; por su parte, Pefaur y Moreno (2016) sostienen que existe una estrategia que permite al ciudadano acceder a la información pública pero que sin embargo, la percepción de la ciudadanía, es que no hay transparencia en la información; así mismo, Ripalda (2019), y, Freire (2019) han afirmado que las redes sociales es un recurso muy interesante y una estrategia para comunicar a grandes masas debido a que tiene un uso extendido, y así la sociedad pueda enterarse de las actividades de la gestión pública, pueda comentar, participar, apoyar o denegar una postura, etcétera.

Por lo que respecta a los instrumentos utilizados en la Modernización de la Gestión Pública en los últimos 10 años en Latino América, Contreras (2018) sostiene que los instrumentos que se debe tomar en cuenta son las evaluaciones de los efectos de las iniciativas de políticas públicas en la modernización de la gestión pública pues esto lleva consigo saber que efectivamente benefician a la población, no obstante, requiere comprobar la efectividad y eficacia a través de las evaluaciones de impacto, es decir mediante el presupuesto por resultados. Por otro lado, el empleo de incentivos que tiene por objetivo cambiar o inducir al cambio en un determinado comportamiento de los actores clave o participantes del proceso

de la MGP (Culebro, 2014). En el caso de México, un artículo hace referencia a los incentivos de gestión como una estrategia para conseguir un objetivo, y en el caso de Chile, ha señalado que la evaluación de los efectos de intervención son uno de los mejores instrumentos para obtener información sobre la cual tomar información es vital en las decisiones de la gestión pública.

En cuanto a las dificultades o barreras que se presentan en la implementación de la Modernización de la Gestión Pública, Güemes (2019) y Pliscoff (2017) han indicado que una de las mayores barreras son las relacionadas con la burocracia, ya que este modelo de gestión no agiliza o no prioriza lo importante, por lo tanto, no le preocupa que una iniciativa se prevea en el menor breve plazo para satisfacer a una demanda social. En opinión de Figueroa et al., (2011) una barrera es sobre poner las prioridades políticas del gobierno o de los políticos por encima de las prioridades de la sociedad; esto afectaría a la MGP puesto que, aun existiendo iniciativas, todas quedarían en el papel o en la teoría, pero nada en concreto que debiera favorecer a la población. Por otra parte, la resistencia al cambio, anarquía de gestión, escaso presupuesto, etcétera son otras dificultades muy frecuentes en la MGP (Palma, 2017). En opinión de Pressacco y Rivera (2015) existe un poco desarrollo institucional de la participación de la ciudadanía, esto aleja el estado del pueblo y genera desconfianza.

V. CONCLUSIONES

Se ha consolidado un resumen con toda la información recopilada mediante el protocolo PRISMA para responder a una pregunta de investigación y saber ¿Cuáles son las estrategias, instrumentos y limitaciones en la modernización de la gestión pública en Latino América en los últimos 10 años y al respecto se debe concluir que:

Primero: Las estrategias que se han reportado en la revisión sistemática de artículos publicados en los últimos 10 años, han dado cuenta que en Chile hay un interés por la calidad de servicio y participación ciudadana a través de la estrategia de acceso a la información pública; también, en este país, tiene un interés por conocer las estrategias de transparencia y probidad de la gestión pública en base a dos estrategias como la de concursos publicas transparentes para favorecer la meritocracia; la discrecionalidad de toma de decisiones; el e-gobierno; las tecnologías de información; además tanto en Colombia como en México se da preferencias a la práctica administrativa y las tecnologías de información; y, en Ecuador destacan las estrategias que buscan la priorización de los canales de información.

Segundo: En cuanto los instrumentos de la MGP se han reportado en México, instrumentos de regulación cuyo propósito es de regulación de programas sociales para llegar a los objetivos esperados; también se reportaron estrategias en la sub categoría de control y evaluación en Chile, como iniciativas para asegurar que se están cumpliendo los objetivos y para verificar que los procedimientos de las políticas siguen con la planificación y procedimientos establecidos; y otro instrumento fue reportado en Colombia, denominado instrumentos legales y normativos, en función del aseguramiento de la legalidad que busca que las personas asuman la responsabilidad de sus actos, y en caso de incurrir en actos no deseados, estos son sancionados.

Tercero: Por lo que respecta a las barreras en la MGP, se han reportado barreras de tipo estratégicas como son la excesiva especialización vertical y horizontal en México, barreras culturales como la corrupción en Chile, institucionales y/o culturales como el escaso desarrollo institucional en Chile, otras barreras de tipo cultural-internacional como lo es la resistencia al cambio en Brasil, y, otras del tipo políticas como el peso de prioridades políticas en Chile, Anarquía de gestión en Brasil, y la Burocracia en Chile y Brasil.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero:** Implementar un sistema de información integral con información de todos los servicios públicos combinando la estrategia de gobierno unido y de participación ciudadana para garantizar el acceso a la información sobre los procesos de modernización de la gestión pública.
- Segundo:** Implementar en la planificación de las políticas públicas, un apartado sobre mecanismos de regulación a fin de disponer las pautas necesarias para establecer si estas políticas producen los efectos esperados.
- Tercero:** Implementar iniciativas para mejorar la institucionalidad del estado para acercar a las personas o a los ciudadanos a la información acerca de las políticas públicas.

REFERENCIAS

- Aguilar Miranda, A. A. P., & Romero, B. J. (2014). Nueva Gestión Pública Y Arreglo Organizacional En El Gobierno Municipal De Texcoco. *Gestión y Estrategia*, 46, 25-41.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=a9h&AN=110194837&lang=es&site=ehost-live&custid=s4509042>
- Arévalo Barea, R. A., Ortuño, G., & Arévalo Salazar, D. E. (2010). Revisiones sistemáticas (1). *Revista Médica La Paz*, 16(2), 69-80.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582010000200012&lng=es&tlng=es.
- Astaburuaga, G. J. (2017). Ética, corrupción y probidad. *Revista de Marina*, 956.
<https://revistamarina.cl/revistas/2017/1/gjordana.pdf>
- Ávila Barrios, D. (2014). El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Andamios*, 11(24).
<https://search.proquest.com/docview/1760092857/8B2F87704A1C4DF1PQ/6?accountid=36937>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. (3.^a ed.). Pearson Educación de Colombia, S.A. de C.V.
- Bernasconi Guffanti, C. E. (2016). *Gestión pública y sistemas de información: Definición de procesos y herramientas para la toma decisiones*.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F75A686E10453436052580BB005AEF02/\\$FILE/bernguf.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F75A686E10453436052580BB005AEF02/$FILE/bernguf.pdf)
- Bustos Farías, E., Cerecedo Mercado, M. T., & García González, M. de J. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: Estudio de caso. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 128-139.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1607-40412016000100009&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Cajal, B., Jiménez, R., Gervilla, E., & Montaña, J. J. (2020). La revisión sistemática en las ciencias de la salud. *Clínica y Salud*, 31(2), 77-83. <https://doi.org/10.5093/clysa2020a15>

Campillo Alhama, C. (2010). Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. *Pensar la Publicidad*, 4(1). <https://core.ac.uk/download/pdf/38818398.pdf>

Campillo-Alhama, C. (2016). La comunicación pública: Una delimitación conceptual a partir de su objeto. *Opción*, 32(7). <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480019.pdf>

Cardona Arias, J. A., Higuera Gutiérrez, L. F., & Ríos Osorio, L. A. (2016). *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: La investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada*. Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <http://ediciones.ucc.edu.co/index.php/ucc/catalog/download/24/38/190-2?inline=1>

Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos.

Carrillo, V. (2017). *Trayectorias, determinantes y barreras de implementación de las reformas nacionales de NGP en América Latina: Una Revisión Sistemática de la Literatura*. https://www.researchgate.net/publication/319288090_Determinantes_y_bar

reras_de_implementacion_de_las_reformas_nacionales_de_NGP_Una_revision_sistematica/link/59a04fe60f7e9b0fb899306e/download

Carvalho, L. de F., Pianowski, G., & Santos, M. A. dos. (2019). Guidelines for conducting and publishing systematic reviews in Psychology. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 36. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201936e180144>

Contreras Álvarez, J. A. (2018). Gestión por resultados en las políticas para superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoques*, 16(28). <https://search.proquest.com/docview/2138469817/8B2F87704A1C4DF1PQ/7?accountid=36937>

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Coppelli Ortiz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios internacionales (Santiago)*, 50(191), 57-80. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2019.52048>

Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina. *Gestión y política pública*, 22(SPE), 03-48. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1405-10792013000400001&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Culebro Moreno, J. E. (2014). Modernización Administrativa Y Post-Nueva Gestión Pública. De Los Dilemas Y Tensiones Hacia Las Nuevas Formas De Coordinación Y Regulación. *Revista Mexicana de Análisis Político y*

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4722810.pdf>

Doria Arrieta, J. (2019). La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 21, 429. <https://doi.org/10.18601/21452946.n21.17>

Düren, P., Goldstein, S., Landøy, A., Repanovici, A., & Saarti, J. (2019). Effects of the New Public Management (NPM) and Austerity in European Public and Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 59(3), 342-357. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1583019>

Figueras Zanabria, V. M. (2019). Gobierno Abierto en México: Hacia una discusión realista de su factibilidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 64(235). <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.235.59021>

Figueroa-Huencho, V., Olavarría-Gambi, M., & Navarrete-Yáñez, B. (2011). Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: Evidencias a partir de un modelo de análisis. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 18(57), 61-99. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=67417529&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>

Freire Briones, M. (2019). Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: Análisis del caso ecuatoriano. *Estudios De La Gestión*, 5, 147-179. <http://dx.doi.org/10.32719/25506641.2019.5.6>

Gómez González, R. F. (2020). Desafíos de la función pública en Chile y medidas para la modernización y buena gestión de las relaciones laborales dentro de

- la Administración del Estado. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 23, 123-160. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7151129>
- González Buitrago, J. I. (2019). Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización. *Estudios de Derecho*, 76(168). <https://doi.org/10.17533/udea.esde.v76n168a02>
- Güemes, C. (2019). "Wish you were here" trust in public administration in Latin America. *Revista de Administração Pública*, 53(6), 1067-1090. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180230x>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Huenchuan Navarro, S. (2016). *Institucionalidad Pública, Envejecimiento Y Derechos Humanos*. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/a2019-06-14-capi-institucionalidadpublica-sh_0.pdf
- Jensen, K. (2018). *Seven Steps to the Perfect PICO Search*. EBSCO Information Services, Inc. | [Www.Ebsco.Com](http://www.Ebsco.Com). <https://www.ebsco.com/blogs/health-notes/seven-steps-perfect-pico-search>
- Landa-Ramírez, E., & de Jesús Arredondo-Pantaleón, A. (2014). Herramienta PICO para la formulación y búsqueda de preguntas clínicamente relevantes en la psicooncología basada en la evidencia. *Psicooncología*. *Psicooncología*, 11(2/3), 259. <http://www.seom.org/seomcms/images/stories/recursos/05%20PSICOVOL11N2-3w.pdf>

- Larenas Yevenes, C. (s. f.). *Transparencia y Probidad en la Gestión Pública*.
https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=4dafa799-ca22-bcde-24b4-29107afab03f&groupId=252038
- López Casanovas, G., Puig-Junoy, J., Ganuza, J. J., & Planas Miret, I. (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*.
- Machín Hernández, M. M., Sánchez Vignau, B. S., López Rodríguez, M. L., & Puentes Alvarez, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 212-224.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2310-340X2019000200212&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Mias, C. D. (2018). *Metodología de investigación estadística aplicada e instrumentos en neuropsicología: Guía práctica para investigación*. Grupo Encuentro Editor.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group, T. P. (2014). Ítems de referencia para publicar Revisiones Sistemáticas y Metaanálisis: La Declaración PRISMA. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 18(3), 172-181. <https://doi.org/10.14306/renhyd.18.3.114>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., & PRISMA-P Group. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>

- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 341-362.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356004/html/index.html>
- Morales Casetti, M. (2014). Nueva Gestión Pública En Chile: Orígenes Y Efectos. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417-438.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=4db52523-7ed8-4228-adf9-94a58d3b2eb3%40sessionmgr101&bdata=JkF1dGhUeXBIPXNoaWlmbGFuZz1lcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d#AN=98992826&db=fua>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: Definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186.
<https://doi.org/10.4067/S0719-01072018000300184>
- Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120).
<https://search.proquest.com/docview/1030081525/60F5BCAE41EB4F40PQ/15?accountid=36937>
- Munoz-Martinez, A., Monroy-Cifuentes, A., & Torres-Sanchez, L. (2017). Mindfulness: ¿proceso, habilidad o estrategia? Un análisis desde el análisis del comportamiento y del contextualismo funcional. *Psicología USP*, 28(2).
<https://www.scielo.br/pdf/pusp/v28n2/1678-5177-pusp-28-02-00298.pdf>
- Muñoz Quezada, M., Caravia Gandarillas, M., Cosmelli Rojas, L., & Codjambassis Schnettler, A. (2017). Control de gestión y control social: El caso de la Tesorería General de la República, Chile. *Revista de Estudios Políticos y*

Estratégicos, 5(2).

<https://search.proquest.com/docview/2326923254/8B2F87704A1C4DF1PQ/9?accountid=36937>

Najles, J. (2015). *Calidad de las políticas públicas en las Américas: Perspectivas subregionales de la Región Andina*.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1F7B45B0C694DCE0525808E00704814/\\$FILE/najuli.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1F7B45B0C694DCE0525808E00704814/$FILE/najuli.pdf)

Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa.

Aquichan, 12(3). <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v12n3/v12n3a06.pdf>

Olavarría Gambi, M., Navarrete Yáñez, B., & Figueroa Huencho, V. (2011). ¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? *Política y Gobierno*, 18(1), 109-154.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=89132103&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>

Oyarce, H. (2010). *Panorama de los Sistemas de Recursos Humanos en América Latina y el Caribe*. CEPAL, ILPES.

https://www.cepal.org/ilpes/panorama/documentos/INFORME_HECTOR_OYARCE.pdf

Palma, L. M. (2017). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. *Acta Sociológica*, 72, 149-203.

<https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.06.007>

Pasco, J. C. (2015). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Revsta de Estudios de Políticas Públicas*.

<https://revistaestudiospoliticaspublicas.uchile.cl/index.php/REPP/article/download/38487/40136/>

PCM. (2018). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública* [Normas Legales]. El Peruano. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/DS-123-2018-PCM-Reglamento-del-Sistema-Administrativo-de-Modernizaci%C3%B3n-de-la-Gesti%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>

Pefaur Dendal, D., & Moreno Tacchi, D. (2016). Transparencia y modernización del estado en Chile: Brechas entre la teoría y la práctica. *Revista Enfoques*, 14(24).

<https://search.proquest.com/docview/1814327200/9AA7EE03AA2F4005PQ/3?accountid=36937>

Peñaloza-Vassallo, K., Gutiérrez-Aguado, A., & Prado-Fernández, M. (2017). Evaluaciones De Diseño Y Ejecución Presupuestal, Un Instrumento Del Presupuesto Por Resultados: Algunas Experiencias Aplicadas En Salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 521-527. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.3074>

Pérez Atanasio, J. M., & Sandoval Rincón, M. B. (2015). ¿Cómo formular una buena pregunta de investigación? Estructura y redacción de la pregunta de investigación. *Ortho-tips*, 11(2). <https://www.medigraphic.com/pdfs/orthotips/ot-2015/ot152d.pdf>

Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: Problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 73, 141-164.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=120673345&lang=es&site=eds-live&custid=s4509042>

- Pressacco, C., & Rivera, Sebastián. (2015). Democracia, participación y espacio local en Chile. *Papel Político*, 20(1). <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.papo20-1.dpel>
- Rada, G., Neumann, I., & Cerda, J. (2014). Una nueva forma para encontrar evidencia de manera rápida y eficiente. *Medwave*, 14(10). <https://doi.org/10.5867/medwave.2014.10.6044>
- Ramírez Brouchoud, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429062006>
- Ramírez Brouchoud, M. F., & Tabares Quiroz, J. (2011). La incidencia de la nueva gestión pública en la reconfiguración de las funciones de los concejales de la ciudad de Medellín. *Reflexión Política*, 13(26). <https://www.redalyc.org/pdf/110/11021354009.pdf>
- Riesenberg, L. A., & Justice, E. (2014). *Revisión sistemática de la bibliografía (parte 1)*. <https://www.elsevier.es/index.php?p=revista&pRevista=pdf-simple&pii=S0212538214002118>
- Rios Lopes, T. H. C., Esperidião, F., & Rivera Castro, M. A. (2020). A Teoria da Modernização aplica-se à América Latina? Um estudo do século XIX ao XXI. *Revista de Sociologia e Política*, 28(73), 1-19. <https://doi.org/10.1590/1678-987320287301>

- Ripalda Yáñez, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1216>
- Rojas Bravo, X., & Osorio, B. (2017). Criterios de Calidad y Rigor en la Metodología Cualitativa. *GACETA DE PEDAGOGÍA*, 36.
- Ropero Beltrán, S. (2016). La institucionalidad rural en Colombia: Reflexiones para su análisis y fortalecimiento. *Mundo Agrario*, 17(35). <https://www.redalyc.org/pdf/845/84547331012.pdf>
- Santibáñez, D. (2000). Estrategia de Modernización de la Gestión Pública: El Paradigma de la Racionalidad Económica y la Semántica de la Eficiencia. *MAD*, 3. <http://www.revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewArticle/14850/15254>
- Stefanescu, C. A. (2020). Public management reform under the dome of accruals. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 23(1), 91-101. <https://doi.org/10.6018/rcsar.369821>
- Tello Navarro, F. H. (2011). La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos. *Universum: revista de humanidades y ciencias sociales*, 26(2), 245-264. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4013677>
- Timbó Barbosa, F., Bastos Lira, A., Barbosa de Oliveira Neto, O., Leite Santos, L., Oliveira Santos, I., Timbó Barbosa, L., Viegas Mour Ribeiro, M. V. M. R., & Sousa-Rodrigues, C. F. de. (2019). Tutorial for performing systematic review and meta-analysis with interventional anesthesia studies. *Revista Brasileira*

- de *Anestesiología*, 69(3), 299-306.
<https://doi.org/10.1016/j.bjane.2019.03.003>
- Trujillo Villarroel, C. (2017). *Modernización de la gestión pública en Perú: Formación de los directivos públicos*.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2AE489A4FF7297F9052582BA00734E70/\\$FILE/trujicat.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2AE489A4FF7297F9052582BA00734E70/$FILE/trujicat.pdf)
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y meta análisis. *Medicina Clínica (Barc)*, 135(11), 507-511.
https://es.cochrane.org/sites/es.cochrane.org/files/public/uploads/PRISMA_Spanish.pdf
- Valeriano Ortiz, L. F. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(30), 59-64.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v15i30.8802>
- Valeriano Ortiz, L. F. (2019). Transparencia en la gestión pública y privada del Perú frente a la crisis de valores que afectan el desarrollo del país. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(43).
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articloe/view/16951>
- Vega Casillas, S., & González Cancino, E. (2013). Modernización y gerencia pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 512-518.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000500008>
- Velásquez, J. D. (2015). Una Guía Corta para Escribir Revisiones Sistemáticas de Literatura Parte 4. *Dyna*, 82(190), 9-12.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49635366001>

ANEXOS

Anexo 2. Artículos incluidos en el análisis de la revisión sistemática

<i>Cód.</i>	<i>Autor (es)</i>	<i>Título</i>	<i>Año</i>	<i>País</i>	<i>P</i>	<i>I</i>	<i>O</i>
1	Figueroa et al., (2011)	Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis.	2011	Chile	Estado chileno	Modernización de la Gestión Pública	<p>Peso de las prioridades políticas de los gobiernos.</p> <p>Las iniciativas que existen en la MGP son buenas, sin embargo, están aisladas.</p> <p>La percepción de las organizaciones gubernamentales que son vistas como burocráticas y poco efectivas.</p>
3	Culebro (2014)	Modernización Administrativa Y Post-Nueva Gestión Pública. De Los Dilemas Y Tensiones Hacia Las Nuevas Formas De Coordinación Y Regulación	2014	México	Organizaciones gubernamentales	Nueva Gestión Pública	<p>Efectos de la reforma regulatoria de la gestión pública.</p> <p>La discrecionalidad debe ser controlada.</p>
4	Pliscoff (2017)	Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno	2017	Chile	Administración Pública	Modernización de la Gestión Pública	<p>Las estrategias de la modernización son: contractualización; discrecionalidad; y, la presupuesto por resultados.</p>
6	Olavarría et al., (2011)	¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?	2011	Chile	Administración Pública	Política de Modernización de la Gestión Pública	<p>Modificar los modos de gestión. Concursos públicos transparentes que proveyeran a la administración del Estado de directivos altamente calificados.</p>

							Implementación de las tecnologías de información.
7	Ripalda (2019)	El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública	2019	Ecuador	Administración Pública	Gobierno Electrónico	Priorización de los canales de información como son las redes sociales.
14	Doria (2019)	La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción	2019	Colombia	La Administración Pública	Adopción de Prácticas Administrativas	Implementación de buenas prácticas de la administración pública promoviendo la transparencia.
17	Freire (2019)	Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano	2019	Ecuador	Administración Pública	Implementación de la Modernización de la Gestión Pública	Disponibilidad de fuentes de información
19	Pefaur y Moreno (2016)	TRANSPARENCIA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN CHILE: BRECHAS ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA	2016	Chile	Administración Pública	Modernización de la Gestión Pública	Transparencia. Acceso a información pública se han conceptualizado. participación ciudadana
20	Pressacco y Rivera (2015)	Democracia, participación y espacio local en Chile	2015	Chile	Administración Pública	Mecanismo de Participación Ciudadana	Escaso desarrollo institucional de la participación.
21	Ávila (2014)	El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana	2014	México	Administración Pública	Implementación de TICS	El uso de tecnologías contribuye a la MGP
22	Contreras (2018)	Gestión por resultados en las políticas para superación de la pobreza en Chile	2018	Chile	Administración Pública	Implementación del Presupuesto por Resultados	Evaluación de los efectos de la intervención, como los procesos implementados desde la administración.

23	Muñoz et al., (2017)	Control de gestión y control social: el caso de la Tesorería General de la República, Chile	2017	Chile	Administración Pública	Implementación de Gobierno Electrónico y de Participación Ciudadana	Las estrategias son la implementación de e-gobierno con la finalidad de acercar a la población al estado y mejorar su participación ciudadana.
25	González (2019)	Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización	2019	Colombia	Administración Pública	Implementación de mecanismos jurídico-administrativos Estado colombiano	Los gobiernos en todas sus componentes implementen las tecnologías de información con la finalidad de establecer un vínculo más abierto con la población.
26	Palma (2017)	Modernización judicial, gestión y administración en América Latina	2017	Brasil	Unidades Judiciales	Modernización de Unidades Judiciales	En cuanto a las barreras o dificultades de implementación de la modernización de la gestión pública, se encuentran: la resistencia al cambio, anarquía de gestión, escaso presupuesto, etcétera.
30	Tello (2011)	La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos	2011	Chile	Administración Pública	Implementación de la Modernización de la Gestión Pública	Realizar avances parciales en ámbitos claves evitando la confrontación política e implementando medidas bajo potestad administrativa, reduce el número de actores involucrados en la política, y por lo tanto, la disputa de intereses.
32	Güemes (2019)	"Wish you were here" trust in public administration in Latin America	2019	Brasil	Administración Pública		La burocracia, no agiliza o no prioriza lo importante

Anexo 3. Matriz PICO

N	Nombre del artículo	Año	Autores	Buscador	URL	(P) Población	(I) Intervención	© Comparación	(R) Resultados
1	Política de Modernización de la Gestión Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis.	2011	Figueroa-Huencho, Verónica Olavarría-Gambi, Mauricio Navarrete-Yáñez, Bernardo	EBSCO	http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9d5aa717-d9f9-4ee2-ad0f-2ada412d469e%40sdc-v-	Estado chileno	Modernización de la Gestión Pública	No Aplica	Los gobiernos de entonces tenían otras prioridades y los acuerdos a los que llegaban eran más de orden político. Existieron buenas iniciativas como la mejora en los tiempos de atención de los servicios y mayor respuesta a las necesidades sociales, sin
2	Modernización Administrativa Y Post-Nueva Gestión Pública. De Los Dilemas Y Tensiones Hacia Las Nuevas Formas De Coordinación Y Regulación	2014	Culebro Moreno, Jorge E	EBSCO DIALNET	https://dialnet.unirioja.es/desca/rga/articulo/4722810.pdf	Organizaciones gubernamentales	Nueva Gestión Pública	NA	Efectos de la reforma regulatoria de la gestión pública
3	Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno	2017	Pliscoff-Varas, Cristian	EBSCO SCIELO	https://search.proquest.com/docview/1776782509/60F58CAE41EB4F40PQ/22?accountid=36937	Administración Pública	Modernización de la Gestión Pública	NA	La revisión del caso de la PMGP en Chile sugiere la posibilidad de estudiar cómo se ha dado este proceso en otros países y cuáles han sido las variables explicativas y constitutivas para los énfasis que éstas pueden haber tenido o los actores que impulsaron su desarrollo.
4	¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?	2011	Olavarría Gambi, Mauricio Navarrete Yáñez, Bernardo Figueroa Huencho, Verónica	EBSCO	http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e447a243-e197-4b20-bb74-a8f4eb2c8894%40sessionmgr4008	Administración Pública	Política de Modernización de la Gestión Pública	NA	la pmgp chilena puede entenderse como una reforma administrativa eficaz y eficiente, de tipo gerencial, en su etapa de formalización, y de servicio civil, en su etapa de reinstalación. La etapa gerencialista se orientó a modificar los modos de gestión, en tanto que la etapa de servicio civil se orientó a establecer concursos públicos transparentes que proveyeran a la administración del Estado de directivos altamente calificados.
5	El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública	2019	Ripalda Yáñez, Juan Félix	EBSCO	http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b35ba417-c33d-45bb-8ce7-2edc0c745985%40sdc-v-sessmgr01	Administración Pública	Gobierno Electronico	NA	Para que exista eficiencia en la gestión pública, se deben priorizar los canales de información y de servicios en línea, que no solo deben ser los sitios web, a esto se pueden sumar las redes sociales, como estrategia.
6	La adopción de buenas prácticas administrativas en los sectores público y privado como estrategia de prevención de actos de corrupción	2019	Doria Arrieta, Javier	REDALYC DIALNET EBSCO	https://www.redalyc.org/jatsRepo/5038/503859254017/html/index.html	La Administración Pública	Adopción de Prácticas Administrativas	NA	Las buenas prácticas de la administración pública deben estar dirigidas a garantizar una administración transparente en Colombia; por cuanto estas representan una clave fundamental para contar con la formación ética de los funcionarios y dé respuesta al interés general, como factores que deben contribuir con la prevención de actos de corrupción, en el escenario nacional colombiano, elemento clave como estrategia en la lucha anticorrupción.
7	Modernización de la gestión pública y rendición de cuentas: análisis del caso ecuatoriano	2019	Freire Briones, Milton	PROQUEST	http://dx.doi.org/10.32719/25506641.2019.5.6	Administración Pública	Implementación de la Modernización de la Gestión Pública	NA	La verificación del mecanismo causal arroja una confianza del 98,8%, con lo cual se concluye que en el caso ecuatoriano existe evidencia para afirmar que la modernización de la administración pública contribuyó a mejorar las condiciones para la rendición de cuentas

N	Nombre del artículo	Año	Autores	Buscador	URL	(P) Población	(I) Intervención	© Comparación	(R) Resultados
8	Transparencia y modernización del estado en Chile: Brechas entre la teoría y la práctica	2016	Dendal Pefaur, Daniel Tacchi Moreno, Daniela	PROQUEST	https://search.proquest.com/docview/1814327200/9AA7EE03AA2F4005PQ/3?accountid=36937	Administración Pública	Modernización de la Gestión Pública	NA	Considerando que efectivamente la transparencia y el acceso a información pública se han conceptualizado como un componente clave en los procesos de modernización del Estado y como requerimientos básicos para la habilitación de las personas en el ejercicio de la participación ciudadana, es fundamental implementar los ajustes necesarios para enmendar la brecha existente entre lo teórico y lo práctico.
9	Democracia, participación y espacio local en Chile	2015	Pressacco, Carlos Rivera, Sebastián	PROQUEST	http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.papo20-1.dpel	Administración Pública	Mecanismo de Participación Ciudadana	NA	Por una parte, un escaso desarrollo institucional de la participación. A diferencia de lo que podemos observar en varios países latinoamericanos, en Chile la ciudadanía dispone de un abanico muy reducido de alternativas de interacción con el gobierno local. Ni la iniciativa legal, ni el referéndum o la revocatoria de mandato ni el presupuesto participativo son opciones disponibles
10	El uso de las TICs en el entorno de la nueva gestión pública mexicana	2014	Ávila Barrios, Delia	PROQUEST	https://search.proquest.com/docview/1760092857/8B2F87704A1C4DF1PQ/6?accountid=36937	Administración Pública	Implementación de TICS	NA	El presente trabajo trata de demostrar empíricamente, empleando el enfoque del Índice de Funcionalidad estatal para México, cómo el uso de tecnologías contribuye al desarrollo de la Nueva Gestión Pública, donde se puede verificar que el conocimiento dejado de ser el valor principal y está condicionado a un valor dominante: la innovación.
11	Gestión por resultados en las políticas para superación de la pobreza en Chile	2018	Contreras Álvarez, Jaime A	PROQUEST DIALNET	https://search.proquest.com/docview/2138469817/8B2F87704A1C4DF1PQ/7?accountid=36937	Administración Pública	Implementación del Presupuesto por Resultados	NA	En síntesis, una correcta evaluación de programas sociales debería considerar los efectos de la intervención, como los procesos implementados desde la administración, para su correcta ejecución y observar la transformación social generada por los mismos
12	Control de gestión y control social: el caso de la Tesorería General de la República, Chile	2017	Muñoz Quezada, Marcelo Caravia Gandarillas, Mónica Cosmelli Rojas, Lorena Codjambassis Schnettler, Ana	PROQUEST	https://search.proquest.com/docview/2326923254/8B2F87704A1C4DF1PQ/9?accountid=36937	Administración Pública	Implementación de Gobierno Electrónico y de Participación Ciudadana	NA	Los mecanismos de control utilizados por la sociedad civil se han conformado lentamente bajo el alero de la publicación de la Ley N° 20.500 de 2011, sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. De acuerdo con dicha ley, la TGR adscribe 3 de los 4 mecanismos de participación: acceso a la información pública, consejo de la sociedad civil y cuentas públicas participativas.
13	Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización	2019	González Buitrago, José Ignacio	PROQUEST DIALNET	10.17533/udea.esde.v76n168a02	Administración Pública	Implementación de mecanismos jurídico-administrativos Estado colombiano	NA	el Estado debe recuperar su rol central en la vida pública, superar aquella idea de reducir el tamaño del mismo y limitar su actividad solo a temas sociales y, en particular, los servicios para los más pobres. Cuando se afirma que se trata de recuperar el rol central, se hace alusión a que el Estado tiene una responsabilidad fundamental: ser el responsable de garantizar el efectivo acceso a los derechos fundamentales por parte de los ciudadanos.
14	Modernización judicial, gestión y administración en América Latina	2017	Palma, Luis María	SCIENCE DIRECT	http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018660281730035X	Unidades Judiciales	Modernización de Unidades Judiciales	NA	El suceso de tales políticas y la sustentabilidad de los procesos de modernización concebidos a partir de ellas, dependerá decisivamente de la consistente práctica del diálogo, la construcción de consenso, la participación y la cooperación entre agentes y organizaciones, para así brindar a sus pueblos servicios de justicia cada vez mejores.
15	La política de reforma y modernización de la gestión pública en Chile. Actores y procesos	2011	Tello Navarro, Felipe Hernán	Dialnet	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4013677	Administración Pública	Implementación de la Modernización de la Gestión Pública	NA	La PMGP en Chile surge producto de los requerimientos de los nuevos gobiernos democráticos postregímenes autoritarios, por iniciativa de un pequeño número de tecnopolíticos con formación y/o experiencia en temas de gestión. La estrategia de acción utilizada por estos actores, la cual se basó en realizar avances parciales en ámbitos claves evitando la confrontación política e implementando medidas bajo potestad administrativa, reduce el número de actores involucrados en la política, y por lo tanto, la disputa de intereses.
16	“Wish you were here” trust in public administration in Latin America	2019	Güemes, Cecilia	Scielo	http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-76122019000601067&lng=en&nrm=iso&tlng=en	Administración Pública	0	NA	Las coincidencias entre funcionarios y no funcionarios conducen a pensar que la implementación de reformas podría estar legitimada y facilitada a razón de la concomitancia de puntos de vista. Pese a las claras diferencias que existen entre países en términos de desarrollo, eficacia estatal, calidad, cobertura y extensión de los servicios públicos y en sus tipos o modelos burocráticos, las percepciones ciudadanas en materia de confianza son similares y siempre negativas. La desigualdad podría ser la clave al igual que las configuraciones históricas de las relaciones entre administración y ciudadanía.

