



Gestión organizacional en entidades públicas latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura (2023-2025)

Organizational management in latin american public entities: a systematic review of the literature (2023-2025)

Gestão organizacional em entidades públicas latino-americanas: uma revisão sistemática da literatura (2023-2025)

Valery Fernando Bartens Amaro
vbartens@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-0077-2492>
Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.258>

Artículo recibido 21 de noviembre 2025 | Aceptado 28 de diciembre 2025 | Publicado 5 de enero 2026

RESUMEN

La gestión organizacional constituye un componente estratégico para el fortalecimiento de la administración pública, en tanto incide en la eficiencia institucional, la transparencia y la calidad del servicio al ciudadano. El objetivo de este artículo fue analizar las evidencias científicas recientes sobre gestión organizacional en entidades públicas latinoamericanas. Se desarrolló una revisión sistemática de alcance descriptivo-analítico, siguiendo las directrices PRISMA 2020, a partir de artículos publicados entre 2023 y 2025 en bases de datos indexadas (Scopus, SciELO y Google Scholar). Tras aplicar criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron seis estudios para el análisis final. Los resultados identifican tres tendencias principales: la digitalización y modernización de procesos como eje de eficiencia administrativa; la relevancia del clima organizacional y el bienestar laboral en el desempeño institucional; y la centralidad de la ética y la transparencia para la legitimidad del Estado. Se concluye que, si bien la administración pública latinoamericana avanza hacia modelos de gestión más orientados al ciudadano, persisten limitaciones estructurales asociadas a la cultura burocrática y la fragmentación normativa. El estudio aporta una síntesis crítica que contribuye al debate académico y a la formulación de políticas de modernización estatal.

Palabras clave: Administración pública; Gestión organizacional; Sector público; Modernización del Estado; América Latina

ABSTRACT

Organizational management is a strategic component for strengthening public administration, as it affects institutional efficiency, transparency, and the quality of service to citizens. The objective of this article was to analyze recent scientific evidence on organizational management in Latin American public entities. A systematic review of a descriptive-analytical nature was conducted, following the PRISMA 2020 guidelines, based on articles published between 2023 and 2025 in indexed databases (Scopus, SciELO, and Google Scholar). After applying inclusion and exclusion criteria, six studies were selected for final analysis. The results identify three main trends: the digitization and modernization of processes as a focus of administrative efficiency; the relevance of organizational climate and workplace well-being in institutional performance; and the centrality of ethics and transparency for the legitimacy of the state. It concludes that, although Latin American public administration is moving toward more citizen-oriented management models, structural limitations associated with bureaucratic culture and regulatory fragmentation persist. The study provides a critical synthesis that contributes to the academic debate and the formulation of state modernization policies.

Keywords: Public administration; Organizational management; public sector; State modernization; Latin America

RESUMO

A gestão organizacional constitui um componente estratégico para o fortalecimento da administração pública, na medida em que influencia a eficiência institucional, a transparência e a qualidade do serviço prestado ao cidadão. O objetivo deste artigo foi analisar as evidências científicas recentes sobre gestão organizacional em entidades públicas latino-americanas. Foi realizada uma revisão sistemática de âmbito descritivo-analítico, seguindo as diretrizes PRISMA 2020, a partir de artigos publicados entre 2023 e 2025 em bases de dados indexadas (Scopus, SciELO e Google Scholar). Após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados seis estudos para a análise final. Os resultados identificam três tendências principais: a digitalização e modernização de processos como eixo da eficiência administrativa; a relevância do clima organizacional e do bem-estar no trabalho para o desempenho institucional; e a centralidade da ética e da transparência para a legitimidade do Estado. Conclui-se que, embora a administração pública latino-americana avance em direção a modelos de gestão mais orientados para o cidadão, persistem limitações estruturais associadas à cultura burocrática e à fragmentação normativa. O estudo oferece uma síntese crítica que contribui para o debate acadêmico e para a formulação de políticas de modernização estatal.

Palavras-chave: Administração pública; Gestão organizacional; Setor público; Modernização do Estado; América Latina

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional en entidades públicas estatales representa un elemento indispensable para lograr eficiencia, transparencia y legitimidad en la acción pública. En el contexto de América Latina, organismos internacionales como la CEPAL, la OCDE y el Banco Mundial enfatizan la importancia de fortalecer capacidades institucionales y modernizar procesos administrativos para afrontar los desafíos de gobernanza y de desarrollo sostenible. En el caso del Perú, las reformas llevadas a cabo en las últimas décadas han tratado de mejorar la articulación interinstitucional, optimizar la utilización de los recursos y facilitar la implementación de una cultura orientada al servicio al ciudadano, aunque existen limitaciones que se asocian con la burocracia, la fragmentación normativa y una baja digitalización.

La literatura especializada indica tres ejes de análisis fundamentales: (i) la modernización del Estado y la digitalización de los procesos, (ii) la gestión por resultados y su vinculación con la eficiencia en el presupuesto y (iii) las experiencias comparadas de América Latina que muestran avances y limitaciones en la implementación de las reformas organizacionales. Desde una perspectiva conceptual, la gestión organizacional está definida como el conjunto de prácticas, estructuras y procesos que dirigen el funcionamiento institucional, incluyendo liderazgo, cultura, planificación estratégica y mecanismos de control (Morillo- Avalos y Alegría-Ferreyros, 2025).

Respecto al caso del Perú, las reformas administrativas de las últimas décadas habían buscado la mejora de la articulación interinstitucional y el uso del recurso, al igual que el fomento de una cultura organizacional orientada hacia el servicio al ciudadano. No obstante, los avances han sido desiguales y, en muchos casos, limitados a causa de la normatividad fragmentada, de los sistemas de control interno débiles, de la resistencia cultural a los cambios y de la escasa digitalización de los procesos. Se observa en este caso una tensión entre la burocracia tradicional y esas nuevas formas de gestión pública que tienden al uso de la

eficiencia, de la innovación y de la participación ciudadana, tal como lo advierte Ramió (2001), quien señala que en las administraciones públicas latinas la modernización enfrenta serias dificultades debido a la cultura institucional y a la fragmentación normativa que obstaculizan la implementación de reformas sostenibles.

En lo que concierne a sus antecedentes, la literatura especializada permite adoptar diferentes enfoques para dar cuenta de la relación existente entre la evolución de la gestión de las organizaciones del sector público. En primer lugar, Hood (1991) a partir del marco de la Nueva Gestión Pública, propone la introducción de prácticas propias del sector privado en los organismos estatales con el objetivo de incrementar la eficiencia y la orientación a resultados, mientras que en el ámbito latinoamericano Ramió (2001) aboga por la modernización del Estado al señalar que hay que superar las inercias burocráticas aplicando la digitalización de los procesos y la simplificación administrativa, es decir, que la tecnología puede convertirse en un elemento mediante el cual se produce transparencia y agilidad.

Por otro lado, (Dunleavy et al., 2006), introdujo el concepto de Gobernanza de la Era Digital, sosteniendo que la transformación digital incrementa la eficiencia, pero también transforma las relaciones entre la ciudadanía y la administración pública. Pollitt y Bouckaert (2011) enfocándose en las reformas administrativas, identifican comparativamente reformas administrativas en diferentes países, la gestión por resultados, a partir de la condición de establecer gastos en función de objetivos verificables, genera rendición de cuentas aun sabiendo que también se evidencian las tensiones entre eficiencia y legitimidad.

Desde un enfoque puramente conceptual, la gestión organizacional se puede definir, en términos de las habilidades, las estructuras y las prácticas utilizadas para garantizar el funcionamiento de las instituciones públicas y otras organizaciones, de manera que se pueda abarcar el liderazgo, la cultura institucional, la planificación estratégica y los mecanismos de control. Dicha definición permite entender cómo las organizaciones públicas son capaces de adaptarse a contextos cambiantes, cómo son capaces de enfrentar presiones externas de tipo político, económico y social, y cómo las organizaciones públicas se convierten en capaces de cumplir adecuadamente con los objetivos que pretenden alcanzar a través de su funcionamiento, siendo eficaces, legítimas y transparentes a la vez. La necesidad de esta revisión radica en la necesidad de ordenar el conocimiento que existe sobre gestión organizacional en el sector público, en el tránsito de las tendencias, los aportes y los vacíos existentes en la investigación.

Diversos organismos internacionales han enfatizado la necesidad de modernizar las estructuras administrativas del Estado, fortalecer las capacidades institucionales y promover una cultura organizacional basada en resultados, transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, la implementación de estas reformas ha sido heterogénea y, en muchos casos, limitada por la persistencia de modelos burocráticos tradicionales, la fragmentación normativa y la resistencia cultural al cambio. Desde una perspectiva teórica, la gestión organizacional en el sector público comprende el conjunto de estructuras, procesos y prácticas que orientan el funcionamiento de las entidades estatales, incluyendo el liderazgo, la cultura organizacional, la planificación estratégica y los mecanismos de control. En este marco, enfoques como la Nueva Gestión

Pública, la Gobernanza de la Era Digital y los modelos de gobernanza colaborativa han influido de manera significativa en las reformas administrativas de las últimas décadas.

A pesar del creciente interés académico en la temática, la literatura reciente presenta una dispersión conceptual y metodológica que dificulta la identificación de tendencias consolidadas y vacíos de investigación. En este contexto, se justifica la realización de una revisión sistemática que permita sintetizar críticamente la evidencia científica disponible y aportar insumos relevantes para la mejora de la administración pública. El objetivo de este artículo es analizar las evidencias científicas recientes sobre gestión organizacional en la administración pública latinoamericana, con el propósito de identificar tendencias de investigación, enfoques teóricos predominantes y vacíos académicos que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la modernización del Estado.

MÉTODO

El estudio corresponde a una revisión sistemática de alcance descriptivo-analítico, orientada a sintetizar críticamente la literatura reciente sobre gestión organizacional en la administración pública. Se adoptaron las directrices PRISMA 2020 como marco metodológico de referencia, con el fin de asegurar transparencia, rigor y reproducibilidad en el proceso de búsqueda, selección y análisis de los estudios.

La búsqueda bibliográfica se realizó en las bases de datos Scopus, SciELO y Google Scholar, considerando artículos científicos publicados entre 2023 y 2025, en idioma español, de acceso abierto y sometidos a revisión por pares. Google Scholar se utilizó como fuente complementaria para identificar literatura relevante no indexada en bases tradicionales, aplicando criterios estrictos de calidad y pertinencia temática.

Organizational management in state entities AND PUBYEAR > 2022 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (OA, "all")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, "final")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCJ") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Public Sector") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD, "Public Administration")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish"))

Los criterios de inclusión consideraron estudios empíricos, cualitativos, cuantitativos o mixtos, así como revisiones sistemáticas o analíticas centradas en la gestión organizacional en entidades de la administración pública. Se excluyeron trabajos sin acceso al texto completo, estudios duplicados, publicaciones sin revisión por pares y aquellos que abordaban la gestión organizacional de manera tangencial.

El proceso de selección se desarrolló en tres etapas: (a) identificación de registros relevantes, (b) revisión de títulos y resúmenes, y (c) evaluación del texto completo. Inicialmente se identificaron 203 registros; tras la aplicación de criterios temporales y temáticos, se evaluaron 18 artículos a texto completo, seleccionándose finalmente 10 estudios para el análisis cualitativo.

El análisis de la información se realizó mediante una síntesis temática de carácter reflexivo-interpretativo, que permitió identificar patrones conceptuales, tendencias recurrentes y vacíos en la literatura, en coherencia con enfoques cualitativos utilizados en estudios de administración pública.

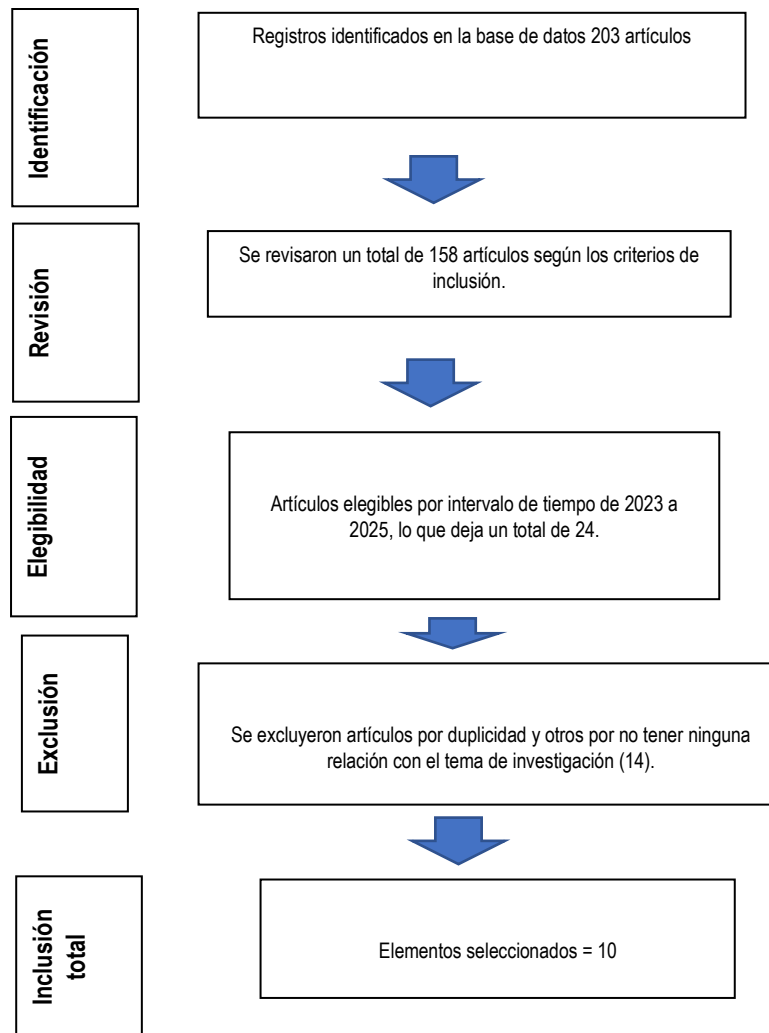


Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

El análisis de los estudios incluidos permitió identificar tres tendencias principales en la gestión organizacional de la administración pública latinoamericana.

La primera tendencia se relaciona con la digitalización y modernización de los procesos administrativos. Los estudios coinciden en señalar que la incorporación de tecnologías digitales, sistemas de gobierno electrónico y plataformas de gestión integrada contribuye significativamente a mejorar la eficiencia, reducir tiempos de atención y fortalecer la transparencia institucional.

La segunda tendencia corresponde al clima organizacional y al bienestar laboral como factores determinantes del desempeño institucional. La evidencia empírica muestra correlaciones positivas entre bienestar, calidad de vida laboral y productividad en entidades públicas, lo que resalta la importancia de incorporar dimensiones humanas y psicosociales en los modelos de gestión organizacional.

La tercera tendencia se vincula con la ética y la transparencia en la gestión pública. La literatura destaca que la legitimidad institucional y la confianza ciudadana dependen, en gran medida, de la articulación entre valores éticos y prácticas administrativas, así como del fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas.

Tabla 1. Evidencias científicas sobre la gestión organizacional en entidades públicas Latinoamericanas

Autor	Año	Título	Revista e indexación	Palabras claves	Metodología	Resultado y conclusiones
Morillo-Avalos, K. A., y Alegría-Ferreyros, L. F.	20 25	Gestión pública en América Latina: gobierno electrónico, modernización y transformación social.	Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico. / Scopus	burocracia; corrupción; modernización ; gestión pública; transformación social	El método utilizado es el hermenéutico-documental.	Se concluye que el uso de tecnologías emergentes es necesario para satisfacer las demandas de transformación social que, más allá de la implementación de sistemas de gobierno electrónico, concilien las tendencias de modernización en la gestión pública con los intereses y valores políticos de la región latinoamericana.

Autor	Año	Título	Revista e indexación	Palabras claves	Metodología	Resultado y conclusiones
Cruz, Katia Magaly Mendoza; Churampi-Cangalaya, Roberto Lider; Camargo, Luis Antonio Visurrága; Inga-ávila, Miguel Fer-Nando-Coz, Kiko Richard López	2025	Calidad en la optimización de la simplificación administrativa para los estudiantes en las universidades públicas peruanas	Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) / Scopus	Simplificación administrativa; Calidad del servicio público; Calidad del servicio	Se emplearon métodos inductivo-deductivos, experimentales, comparativos y estadísticos, con un diseño longitudinal	En consecuencia, la mejora en la calidad del servicio se tradujo en una mayor simplificación administrativa, reduciendo los tiempos y costos de atención. Se concluye que la implementación de acciones estratégicas condujo a una mejor calidad del servicio, beneficiando directamente a la población estudiantil.
Mahecha-Lagos, Nancy;Gómez, Luisa;Alzate, Angélica;Rodríguez, Yuber Liliana	2025	Proyecto Optimización: bienestar laboral, calidad de vida laboral y clima organizacional en entidades públicas de Bogotá	Facultad de Mecánica, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia / Scopus	Gestión de recursos humanos; clima organizacional ; gestión de proyectos; calidad de vida laboral; bienestar	La investigación emplea un enfoque de métodos mixtos	El ejercicio de validación demostró una fuerte correlación positiva entre los constructos de la investigación: bienestar y calidad de vida ($r = 0,92$), bienestar y clima organizacional ($r = 0,93$) y clima organizacional y calidad de vida ($r = 0,94$). Estos hallazgos confirman las relaciones establecidas en el marco teórico

Autor	Año	Título	Revista e indexación	Palabras claves	Metodología	Resultado y conclusiones
Moura, Marcella Machado; de Souza Nogueira, María Aparecida Farías; de Almeida, Vera Luci	2024	La gestión social en las instituciones públicas y su posible relación de retroalimentación con el clima organizacional: Una revisión descriptiva	Universidade Federal da Grande Dourados, Mato Grosso do Sul, Dourados, Brasil/ Scopus	Clima organizacional ; Institución pública; Gestión pública; Gestión social	La metodología consistió en una investigación bibliográfica sistemática con análisis descriptivo-cualitativo	Este estudio contribuye a avanzar en la comprensión del papel de la transparencia en la relación entre la gestión social y el clima organizacional, guiando la gestión de estas instituciones hacia una mayor eficiencia.
Rincón Martínez, Ángela María; Obando Peralta, Ena Cecilia; Durand Azcárate, Luis Augusto; Durand Azcárate, Alza Collantes, Carlos Jesús	2023	Ética, Estado y gestión pública en América Latina	Revista Venezolana de Gerencia / Scopus	ética; globalización; mercado; estado-nación; gestión pública; bienestar social	El método aplicado en la investigación es la revisión hermenéutica-documental.	Las conclusiones de la investigación se orientan a la urgencia de articular la ética con la gestión pública, construyendo alternativas de gestión que permitan corregir las deficiencias generadas por el debilitamiento del Estado-nación.
Ana María López; Elva Mónica García Bustamante	2016	La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales	Signo y pensamiento / Scielo	comunicación pública; Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa para Entidades del Estado; Modelo	Metodología de diagnóstico centrada en la aplicación del Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa para Entidades del Estado que considera elementos del Modelo	Se encuentra que, aunque en estas entidades persisten prácticas difusionistas de comunicación, también se ha cambiado su percepción y requerimiento. Esto se percibe en la diferenciación que los funcionarios públicos hacen entre comunicación e información, quienes conciben la primera como una necesidad interna para mejorar el ambiente laboral; y la

Autor	Año	Título	Revista e indexación	Palabras claves	Metodología	Resultado y conclusiones
		del Valle del Cauca (Colombia)		Estándar de Control Interno; gestión de la comunicación	Estándar de Control Interno.	segunda, como requisito indispensable para relacionarse con los ciudadanos.
Claudia Emilia Benavidez Nuñez, Fiorela Anaí Fernández Otoy, Freddy Ronal Benavidez Nuñez, Maryuri García González	2024	Estilos de liderazgo de los funcionarios en las entidades públicas	Revista Cubana de Educación Superior	liderazgo; estilo transformacion al y transaccional; desempeño; eficacia; administración pública	Se aplicó una metodología de tipo cualitativa y descriptiva, basada en la revisión bibliográfica/document al con un enfoque comparativo.	Los resultados resaltan la importancia de adoptar estilos de liderazgo transformacionales y democráticos que promuevan un desempeño organizacional efectivo, el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral en las entidades públicas.
Norma Angélica Pedraza Melo, Bernardo De la Gala Velásquez	2022	El papel mediador del capital estructural en la relación entre capital humano y desempeño en las administraciones públicas de México y Perú	Estudios Gerenciales	capital intelectual; capital humano; desempeño organizacional ; capital estructural; gestión pública	Se aplicaron 502 cuestionarios a empleados públicos de ambos países, utilizando la técnica de redes neuronales y modelos de ecuaciones estructurales	Por los resultados, se recomienda implementar prácticas de gestión del capital estructural y humano, dado su papel en la mejora del desempeño de las organizaciones públicas

Autor	Año	Título	Revista e indexación	Palabras claves	Metodología	Resultado y conclusiones
Orlanda Díaz-García	2019	Análisis de la equidad en los procedimientos organizacionales como antecedente de acoso laboral en la administración pública. Su exploración en la estructura organizacional de los ayuntamientos	Gestión y política pública	acoso laboral; justicia procedimental; estructura organizacional ; antecedente de acoso	la metodología fue análisis documental de la normativa vigente, con un enfoque cualitativo y analítico, orientado a identificar la relación entre estructura organizacional y riesgo de acoso laboral.	Los resultados alcanzados llevan a conclusiones que permiten afirmar que la estructura organizacional de los ayuntamientos españoles no es preventiva de acoso laboral en lo que respecta al factor justicia procedimental, y que su tratamiento actual hace de esta administración una organización compatible con la aparición del problema
Luis F. Aguilar Villanueva	2024	La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual	Perfiles latinoamericanos	gobierno; gobernanza; efectividad gubernamental ; gestión de las entidades públicas; participación ciudadana; interdependencia; complejidad social	La metodología aplicada fue de análisis teórico-conceptual mediante revisión documental, con un enfoque reflexivo que organiza categorías (tipos de gobernanza, ámbitos de gestión, propiedades esenciales)	Se concluye con un par de consideraciones sobre las normas y directrices que aseguran la calidad institucional y ejecutiva de la participación ciudadana en el nuevo modo de gobernar y sobre la gobernanza o alta dirección de las entidades públicas mediante las cuales el gobierno gobierna a la sociedad.

El conjunto de estudios analizados evidencia una marcada tendencia en la literatura reciente hacia el fortalecimiento de la gestión pública en América Latina, con énfasis en la modernización administrativa, la calidad del servicio público y el bienestar organizacional. Predominan investigaciones publicadas en revistas indexadas en Scopus, lo que refleja rigor metodológico y relevancia científica en el abordaje de problemáticas estructurales del sector público.

Desde el punto de vista metodológico, se observa una diversidad de enfoques, destacando los estudios cualitativos y documentales (revisiones hermenéuticas, análisis teórico-conceptuales y revisiones sistemáticas), así como investigaciones cuantitativas y de métodos mixtos, particularmente en trabajos orientados a medir desempeño, clima organizacional y calidad del servicio. Esta pluralidad metodológica permite una comprensión integral de los fenómenos administrativos y organizacionales.

En cuanto a los resultados, los estudios coinciden en señalar que la modernización de la gestión pública, apoyada en tecnologías digitales, liderazgo transformacional, ética institucional y gestión del capital humano, tiene un impacto positivo en la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de los usuarios y servidores públicos. Asimismo, se resalta la relevancia del clima organizacional, la comunicación interna y el bienestar laboral como factores determinantes del desempeño institucional.

En síntesis, la evidencia revisada confirma que la mejora de la gestión pública requiere un enfoque integral que articule innovación tecnológica, valores éticos, participación ciudadana y fortalecimiento organizacional, constituyéndose estos elementos en ejes clave para una administración pública más eficaz y orientada al desarrollo social.

Discusión

Los hallazgos de la revisión sistemática evidencian que la gestión organizacional en la administración pública latinoamericana se encuentra en un proceso de transición hacia modelos más orientados a la eficiencia, la transparencia y el ciudadano. No obstante, este proceso se desarrolla en un contexto marcado por tensiones estructurales asociadas a la persistencia de culturas burocráticas tradicionales y a la fragmentación normativa. La digitalización emerge como un eje transversal de las reformas organizacionales, en concordancia con los planteamientos de la gobernanza en la era digital. Sin embargo, la evidencia también muestra que la adopción de tecnologías no es homogénea y que su impacto depende de factores institucionales, culturales y políticos específicos.

En primer lugar, los hallazgos confirman el papel relevante de la transformación digital como motor de la innovación y la transparencia. Autores como Dunleavy et al. (2006) y Morillo-Avalos y Alegría-Ferreyros (2025) enfatizan que la gobernanza en la era digital aumenta la eficiencia administrativa, pero además reconfigura la relación entre ciudadanía y Estado. El caso peruano muestra que la digitalización ha sido heterogénea, matizada por las brechas existentes entre las instituciones que están bajo el dominio de las tecnologías emergentes y aquí están las que están a expensas de las prácticas burocráticas tradicionales.

En segundo lugar, la literatura revisada demuestra la importancia del clima organizacional y del bienestar laboral como factores determinantes en la calidad del servicio. Ciertos estudios como el de Mahecha-Lagos et al. (2025) muestran que en el bienestar laboral existen correlaciones positivas significativas con la calidad de vida o el desempeño institucional; es de una gran relevancia que la gestión organizacional debe incluir dimensiones de carácter humano y de carácter social si se desea llegar a resultados que sean sostenibles. Este aspecto es especialmente importante en el contexto de precariedad laboral y de la ausencia de incentivos y motivación en los servidores públicos.

El tercer hallazgo se relaciona con la existencia de la ética y de la transparencia en la gestión pública, como el de Rincón Martínez et al. (2023), destacan que la legitimidad institucional depende de poder articular los valores éticos con las prácticas administrativas. En el contexto latinoamericano, en el que los problemas de la corrupción y de la desconfianza ciudadana permean cualquier práctica, la gestión organizacional debe ser capaz de pilotar modelos que rehabiliten la rendición de cuentas y, a su vez, de la participación ciudadana.

De igual modo, la revisión indica que las reformas administrativas en la región se han visto influenciadas por la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991) y por enfoques comparativos como es el caso de Pollitt y Bouckaert (2011). Pero la puesta en práctica de estos modelos tendrá dificultades en un ámbito latinoamericano, como alerta Ramió (2001), debido a la cultura institucional y a la fragmentación normativa. En el caso de Perú, esas tensiones pueden leerse en el hecho de que las iniciativas de modernización se dan de la mano de la burocracia más arraigada, la cual ordena la ejecución de la administración pública y especialmente la puesta en marcha de profundas transformaciones.

Por último, los vacíos de la literatura han puesto de manifiesto la necesidad de ampliar el número de estudios empíricos sobre la gestión organizacional en entidades públicas peruanas, concretamente en lo que respecta a la forma que articulan instituciones, en la evaluación a partir de políticas de digitalización y en la incorporación de enfoques de gobernanza participativa. En suma, la deliberación pone de manifiesto que la gestión organizacional en entidades estatales viene desarrollándose como un proceso que tiende a los modelos de gestión más eficaces, más éticos y más centrados en los ciudadanos en su conjunto. Pero, en todo caso, para dar estabilidad a las mejoras encontradas, es necesario superar la inercia burocrática que aparece en esta fase del proceso organizativo, es preciso dar lugar a las capacidades de la organización y la organización debe construir su identidad en base a la innovación, al aprovechamiento de la transparencia y a la participación social. Solo así la gestión pública podrá contribuir al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible.

Asimismo, la relevancia del clima organizacional y del bienestar laboral refuerza la necesidad de superar enfoques exclusivamente tecnocráticos de la gestión pública, incorporando estrategias de desarrollo del capital humano y liderazgo organizacional. En este sentido, la gestión organizacional debe concebirse como un proceso integral que articule dimensiones técnicas, humanas y éticas. Finalmente, la centralidad de

la ética y la transparencia pone de relieve el carácter político-institucional de la gestión organizacional en el sector público. En contextos latinoamericanos, donde la desconfianza ciudadana y la corrupción representan desafíos persistentes, la gestión organizacional se configura como un instrumento clave para la legitimación del Estado.

CONCLUSIONES

Los resultados de la revisión sistemática permiten concluir que la gestión organizacional en la administración pública latinoamericana, y particularmente en el contexto peruano, atraviesa un proceso de transformación orientado hacia modelos más eficientes, transparentes y centrados en el ciudadano. No obstante, dicho proceso se desarrolla en un escenario caracterizado por fuertes inercias burocráticas, fragmentación normativa y limitaciones institucionales que condicionan la profundidad y sostenibilidad de las reformas implementadas.

En este marco, la transformación digital se consolida como un eje estratégico de la modernización estatal, al contribuir a la optimización de los procesos administrativos, la mejora de la transparencia y el fortalecimiento de la relación entre el Estado y la ciudadanía. Sin embargo, la evidencia analizada demuestra que su impacto no es uniforme, ya que depende de factores culturales, organizacionales y políticos propios de cada entidad pública. En consecuencia, la digitalización no debe concebirse únicamente como la incorporación de tecnologías, sino como un proceso de cambio organizacional integral que implique la revisión de prácticas, estructuras y capacidades institucionales.

Asimismo, los hallazgos resaltan la centralidad del clima organizacional y del bienestar laboral como elementos determinantes para el desempeño institucional y la calidad del servicio público. La correlación positiva entre bienestar, calidad de vida laboral y clima organizacional confirma que las reformas organizacionales deben incorporar una dimensión humana y social, superando enfoques exclusivamente tecnocráticos. En contextos marcados por la precariedad laboral y la escasa motivación de los servidores públicos, el fortalecimiento del capital humano y el liderazgo organizacional se configura como una condición necesaria para alcanzar resultados sostenibles.

Por otro lado, la revisión pone de relieve el papel fundamental de la ética y la transparencia en la legitimación de la gestión pública. La articulación de valores éticos con las prácticas administrativas emerge como un requisito indispensable para fortalecer la confianza ciudadana y enfrentar problemáticas estructurales como la corrupción. En este sentido, la gestión organizacional adquiere un carácter político-institucional, al constituirse en un instrumento clave para la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la consolidación de la gobernanza democrática.

Finalmente, se identifican vacíos relevantes en la literatura, especialmente en lo referente a estudios empíricos sobre la gestión organizacional en entidades públicas peruanas, la evaluación de políticas de digitalización y la incorporación de enfoques de gobernanza participativa. Estos vacíos evidencian la

necesidad de futuras investigaciones que profundicen en la interacción entre cultura organizacional, innovación institucional y participación social.

En síntesis, la gestión organizacional en el sector público debe concebirse como un proceso integral que articule dimensiones técnicas, humanas y éticas. Solo mediante la superación de la inercia burocrática, el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la construcción de una identidad organizacional basada en la innovación, la transparencia y la participación ciudadana, será posible que la administración pública contribuya de manera efectiva al bienestar colectivo y al desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Cruz, K. M., Churampi-Cangalaya, R. L., Camargo, L. A. V., Inga-Ávila, M. F., y López, K. R. (2025). Calidad en la optimización de la simplificación administrativa para los estudiantes en las universidades públicas peruanas. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Mahecha-Lagos, N., Gómez, L., Alzate, A., y Rodríguez, Y. L. (2025). Proyecto Optimización: bienestar laboral, calidad de vida laboral y clima organizacional en entidades públicas de Bogotá. Universidad Santo Tomás.
- Morillo-Avalos, K. A., y Alegría-Ferreiros, L. F. (2025). Gestión pública en América Latina: gobierno electrónico, modernización y transformación social. Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico.
- Moura, M. M., de Souza Nogueira, M. A. F., y de Almeida, V. L. (2024). La gestión social en las instituciones públicas y su posible relación de retroalimentación con el clima organizacional: Una revisión descriptiva. Universidade Federal da Grande Dourados.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (21), 1–25. Caracas: CLAD
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., y Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford: Oxford University Press
- Pollitt, C., y Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis—New public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press
- Kliksberg, B. (2000). La reforma de la administración pública en América Latina: elementos para una evaluación. Alcalá de Henares: Instituto Nacional de Administración Pública
- López, A. M., y García Bustamante, E. M. (2016). La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia). *Signo y Pensamiento*. SciELO.
- Rincón Martínez, Á. M., Obando Peralta, E. C., Durand Azcárate, L. A., y Alza Collantes, C. J. (2023). Ética, Estado y gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*. Scopus.