

Modernización de la gestión pública en el desempeño laboral: una revisión sistemática

Modernization of public management on job performance: a systematic review

Modernização da gestão pública sobre o desempenho no trabalho: uma revisão sistemática

Pedro Miguel Valencia Julca
ing.pmvj@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-3531-4619>
Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Percy Tito Valencia Julca
petivajul@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4200-0503>
Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Johnny Félix Farfán Pimentel
felix13200@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6109-4416>
Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.170>

Artículo recibido 5 de agosto 2025 | Aceptado 11 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito examinar cómo la modernización de la gestión pública incide en el desempeño de los servidores estatales. Para tal fin, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura científica, acompañada de un análisis de contenido que permitió organizar evidencias y realizar una valoración crítica de los factores relacionados con ambas variables. Los hallazgos muestran que la incorporación de reformas administrativas, el uso de tecnologías digitales, la gestión del talento humano y el fortalecimiento de la gobernanza ejercen una influencia decisiva en la productividad y la calidad del trabajo en el sector público. Asimismo, se advierte que la modernización exige un enfoque integral que combine eficiencia, ética y participación, lo que refuerza su papel como vía hacia una administración estatal más confiable y cercana a la sociedad.

Palabras clave: Modernización; Gestión pública; Desempeño laboral, Digitalización, Gobernanza; Talento humano

ABSTRACT

The purpose of the research was to examine how the modernization of public management affects the performance of civil servants. To this end, a systematic review of scientific literature was carried out, accompanied by a content analysis that allowed for the organization of evidence and a critical assessment of the factors related to both variables. The findings show that the incorporation of administrative reforms, the use of digital technologies, human talent management, and the strengthening of governance have a decisive influence on productivity and work quality in the public sector. Likewise, it is noted that modernization requires a comprehensive approach that combines efficiency, ethics, and participation, which reinforces its role as a path toward a more reliable state administration that is closer to society.

Keywords: Modernization; Public management; Work performance; Digitization; Governance; Human talent

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo examinar como a modernização da gestão pública afeta o desempenho dos servidores públicos. Para tal, foi realizada uma revisão sistemática da literatura científica, acompanhada de uma análise de conteúdo que permitiu organizar evidências e realizar uma avaliação crítica dos fatores relacionados a ambas as variáveis. Os resultados mostram que a incorporação de reformas administrativas, o uso de tecnologias digitais, a gestão de talentos humanos e o fortalecimento da governança exercem uma influência decisiva na produtividade e na qualidade do trabalho no setor público. Além disso, observa-se que a modernização exige uma abordagem integral que combine eficiência, ética e participação, o que reforça seu papel como caminho para uma administração estatal mais confiável e próxima da sociedade.

Palavras-chave: Modernização, Gestão pública, Desempenho laboral, Digitalização, Governança, Talento humano

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el concepto de modernización de la gestión pública se ha convertido en un eje clave de las reformas estatales, pues responde a la necesidad de que los gobiernos adapten su funcionamiento a un escenario social cada vez más complejo (Lau, 2022). Este proceso no se reduce a la actualización de normas o a la digitalización de trámites, sino que implica una transformación integral destinada a redefinir los principios que orientan la acción gubernamental y a fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones (Blas et al., 2022). En tal sentido, modernizar significa, en esencia, construir un Estado más eficiente y transparente, capaz de garantizar servicios ágiles y de calidad, donde el ciudadano se ubique en el centro de la gestión (Moreno-López et al., 2022). Al mismo tiempo, supone asumir la obligación de proteger derechos fundamentales, consolidando una relación más justa y responsable entre el aparato público y la sociedad (Ferrer-Sapena et al., 2020).

Este tipo de reformas no debe entenderse como iniciativas aisladas, sino como un proceso dinámico y continuo (Espino et al., 2024). La modernización se sostiene en la mejora constante de los sistemas de gestión, en la capacidad de respuesta frente a nuevas demandas sociales y en la necesidad de ofrecer soluciones públicas pertinentes y sostenibles (Rodríguez, 2020). Desde esta perspectiva, las instituciones se ven desafiadas a generar políticas innovadoras que permitan satisfacer expectativas ciudadanas crecientes y que, al mismo tiempo, refuercen la legitimidad de las decisiones estatales (Caravaca y Jorgelina, 2021).

Ahora bien, la literatura reciente coincide en que ninguna reforma será exitosa si no se atiende el papel del capital humano (Demircioğlu et al., 2024). El desempeño laboral dentro de las entidades públicas constituye un factor decisivo para alcanzar resultados y consolidar cambios estructurales (Cuba-Díaz y Cuba-Díaz, 2023). Se ha demostrado que la innovación en las prácticas de trabajo, la cooperación entre equipos y el liderazgo efectivo son elementos que impactan directamente en la productividad institucional y en la calidad de los servicios brindados (Li et al., 2023; Lin, 2018). En entornos complejos y de alta exigencia, las competencias de liderazgo cobran aún mayor relevancia, pues permiten articular esfuerzos colectivos y dirigirlos hacia objetivos estratégicos de largo alcance (Schuster et al., 2023; Fannur, 2023).

A ello se suman tres principios que la modernización no puede soslayar: la transparencia, la eficiencia y la participación ciudadana (Contreras-Julián et al., 2024). Estos no solo fortalecen el vínculo entre Estado y sociedad, sino que también se constituyen en motores de innovación y desarrollo económico (Ballari et al., 2025). Así, la gestión pública contemporánea deja de ser únicamente un ejercicio de administración de recursos para convertirse en una práctica orientada a construir confianza, legitimidad y cohesión social mediante servicios de alta calidad (Nam, 2019; Janita y Miranda, 2018; Santoro et al., 2019).

Considerando estas premisas, se hace necesario examinar con rigor científico qué evidencia existe acerca de la relación entre modernización administrativa y desempeño laboral en el sector público. Una revisión sistemática permite reunir y contrastar los aportes de distintas investigaciones, identificar tendencias comunes, reconocer vacíos de conocimiento y, en consecuencia, ofrecer un marco más sólido para comprender cómo estas reformas inciden en la efectividad del servicio público y en la percepción ciudadana de la acción estatal.

Siendo el objetivo analizar la influencia de la modernización de la gestión pública en el desempeño laboral de los empleados estatales en el período 2018-2025.

METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo mediante una revisión sistemática de literatura científica, orientada a examinar y describir los resultados de investigaciones que se ha explorado en relación a la modernización de la gestión pública en el rendimiento laboral de los servidores públicos. Para el tratamiento de la información se aplicó un análisis de contenido científico, lo que permitió organizar los hallazgos y desarrollar una valoración crítica sobre los factores asociados a las variables objeto de análisis.

Criterios de selección y fuentes de información

El procedimiento siguió las directrices de la guía PRISMA actualizada, que contempla las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Se delimitaron como parámetros de búsqueda los años de publicación comprendidos entre 2018 y 2025, incluyendo documentos en inglés y español. La revisión se efectuó en las bases de datos Scopus (12 245 resultados), WoS (10 379 resultados) y SciELO (762 resultados), seleccionadas por su reconocimiento en la difusión de literatura científica de distintas áreas y contextos internacionales. La elección de estas plataformas garantizó el acceso a trabajos con elevada calidad académica y diversidad de enfoques metodológicos. En la etapa inicial se localizaron en total 23 386 documentos, producto de la aplicación de ecuaciones de búsqueda diseñadas para abarcar de manera exhaustiva la temática.

Criterios de inclusión y exclusión

Se consideraron únicamente artículos publicados en revistas arbitradas, en acceso abierto, pertenecientes al campo de las ciencias sociales y la gestión pública, que abordaron la modernización del Estado y el desempeño de los trabajadores del sector público. Se descartaron los duplicados, los estudios que no se ajustaban al tema central, aquellos fuera del período establecido y las revisiones sistemáticas, priorizando exclusivamente las investigaciones originales.

En la etapa de cribado se examinaron títulos y resúmenes con el fin de descartar los trabajos que no cumplían los requisitos mínimos. Luego, en la fase de elegibilidad, se revisaron los textos completos para aplicar de forma rigurosa los criterios definidos. Tras este proceso, se seleccionó un total de 20 artículos, que constituyeron la base final para el análisis y la síntesis cualitativa de los resultados.

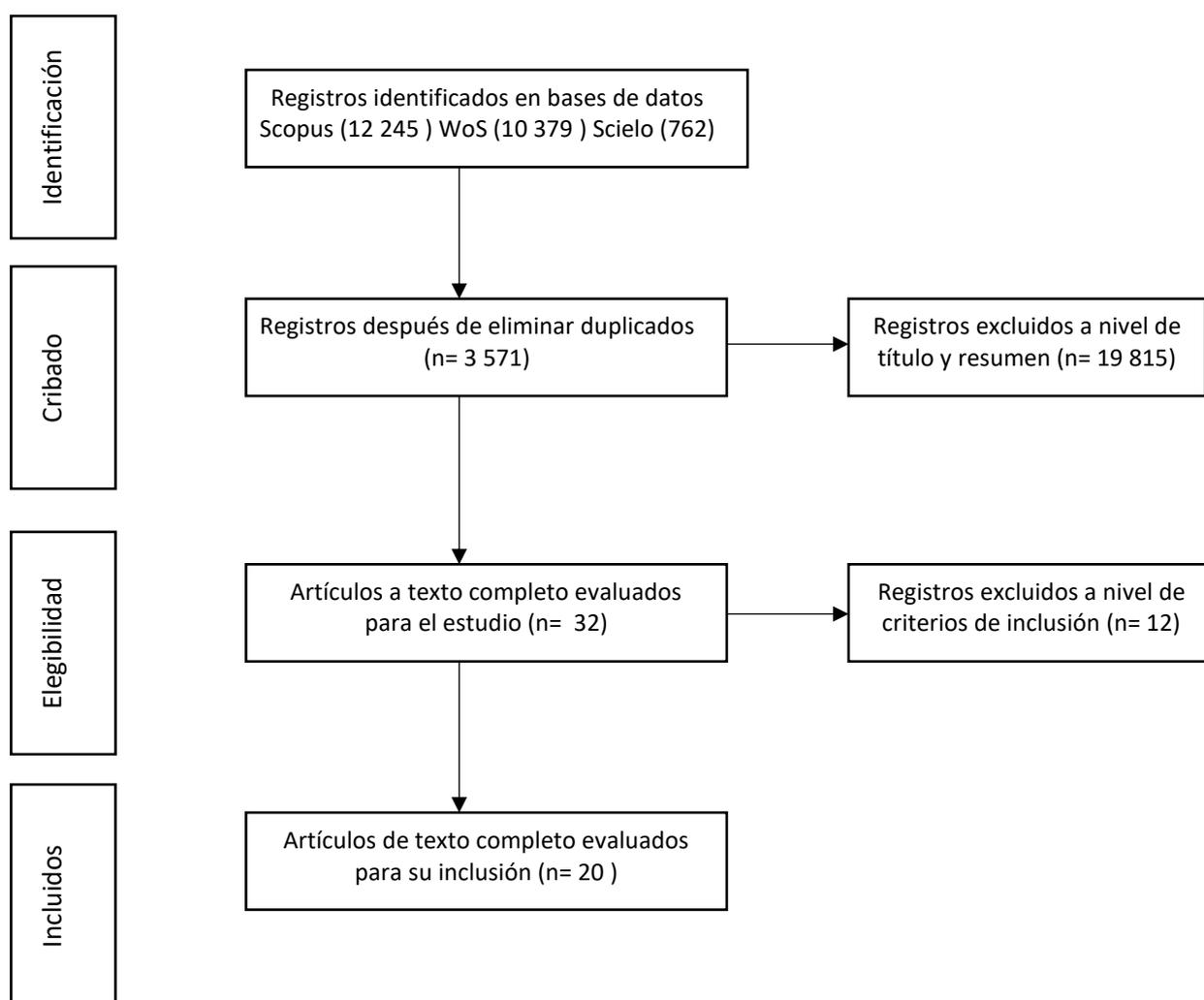


Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

El análisis de los estudios revisados permite identificar que la modernización de la gestión pública constituye un eje estratégico para mejorar el desempeño laboral en las instituciones estatales. La revisión sistemática evidencia que las reformas orientadas a la digitalización de procesos, la implementación de herramientas de gobierno electrónico, la capacitación constante del personal y la transparencia en la administración pública han generado impactos positivos en la eficiencia y en la calidad del servicio.

Asimismo, se observa que la literatura coincide en señalar que la modernización no solo implica cambios estructurales y tecnológicos, sino también una transformación cultural dentro de las entidades públicas. La incorporación de modelos de gestión basados en resultados y en la meritocracia ha contribuido a fortalecer la motivación y el compromiso de los servidores públicos, aunque persisten retos vinculados a la resistencia al cambio y a la desigualdad en la distribución de recursos tecnológicos entre diferentes niveles de gobierno.

Los hallazgos discuten, además, la necesidad de un enfoque integral que articule políticas de modernización con estrategias de desarrollo del talento humano, ya que el desempeño laboral no se limita al cumplimiento de funciones, sino que depende de factores como la innovación, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas. En este sentido, los estudios analizados permiten concluir que la modernización de la gestión pública es un proceso dinámico que debe ser entendido como un medio para consolidar la eficiencia institucional y, al mismo tiempo, fortalecer la confianza social en el aparato estatal.

Tabla 1. Investigaciones incluidas en la revisión sistemática

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
1	Mahmoud, M.H. y Othman, R. (2024). Effects of New Public Management Reforms on Human Resource Practices: A Case Study in Jordan	Cualitativo	El diseño de investigación es de enfoque cualitativo y de tipo fenomenológico.	El estudio evidenció que la introducción de las reformas de la Nueva Gestión Pública generó cambios notables en las prácticas de recursos humanos dentro de la administración pública jordana. Dichas transformaciones se reflejaron principalmente en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y programas de capacitación, orientándolos hacia esquemas más meritocráticos y con un énfasis en la eficiencia.	Los resultados del trabajo ofrecen un aporte valioso para la discusión sobre la modernización del sector público, al demostrar de qué manera la Nueva Gestión Pública incide en la gestión de recursos humanos en un contexto árabe en vías de desarrollo. Con ello, se amplía el horizonte de análisis más allá de los estudios centrados en países occidentales, permitiendo contrastar realidades y enriquecer la comprensión de estas reformas en entornos diversos.
2	Bonomi Savignon, A., Zecchinelli, R., Costumato, L., y Scalabrini, F. (2024). Automation in public sector jobs and services: A framework to analyze public digital transformation's impact in a data-constrained environment	Cualitativo	El estudio es de tipo aplicado y exploratorio-descriptivo. Utilizó como técnica el análisis de contenido y la triangulación de datos secundarios con encuestas a expertos. El instrumento principal fue un cuestionario semiestructurado junto con matrices de conversión ocupacional	El estudio evidenció que un 32,3% de los empleos y varios servicios públicos, sobre todo los administrativos y rutinarios, son altamente automatizables, generando ahorros cercanos a 3 mil millones de euros anuales. Estos resultados muestran un gran potencial de eficiencia, pero también riesgos de	El estudio aporta un marco metodológico innovador y aplicable en distintos contextos, que permite cuantificar el valor económico de la automatización tanto en empleos como en servicios públicos. Además, ofrece una herramienta práctica para la gestión pública, al facilitar la identificación de áreas más

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
3	Frinaldi, A., Putri, N.E., y Embi, M.A. (2023). Public Sector Performance and Digital-Governance Effectiveness Predicted by Community Happiness as a Representation of Culture.	Cuantitativa, de enfoque explicativo y correlacional, sustentada en la Teoría de la Felicidad de Veenhoven.	No experimental, transversal, con aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) para validar relaciones causales.	<p>desigualdad y desplazamiento laboral. El principal aporte es un marco metodológico replicable que orienta decisiones de política pública, inversión digital y estrategias de capacitación inclusiva</p> <p>El estudio evidenció la implicancia entre las siguientes variables:</p> <p>Cultura de trabajo en la Felicidad comunitaria: $\beta = 0.219$, $t = 4.934$, $p = 0.002$</p> <p>Gestión de RR.HH. en la Felicidad comunitaria: $\beta = 0.151$, $t = 3.433$, $p = 0.011$</p> <p>Cultura de trabajo en el Desempeño institucional: $\beta = 0.370$, $t = 7.470$, $p < 0.001$</p> <p>Gestión de RR.HH. en el Desempeño institucional: $\beta = 0.368$, $t = 7.233$, $p < 0.001$</p> <p>Desempeño institucional en la Felicidad comunitaria:</p>	<p>susceptibles de digitalización y orientar la planificación de inversiones, la redistribución de recursos y el diseño de estrategias de capacitación y reconversión laboral.</p> <p>El estudio evidencia que la felicidad ciudadana no depende solo de contar con recursos humanos eficientes o una cultura laboral innovadora, sino de cómo estas dimensiones fortalecen el desempeño institucional, lo cual se transmite y amplifica mediante la gobernanza digital. Se aporta un marco aplicable a contextos en desarrollo para orientar políticas públicas centradas en bienestar ciudadano</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
4	Kurniasih, D., Setyoko, P. I., y Saputra, A. S. (2022). The influence of digital electronic performance, competence and motivation on government organization employees' performance during the digital era.	Cuantitativo, de enfoque explicativo, orientado a analizar relaciones causales entre variables.	Diseño no experimental, transversal, con aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) mediante SmartPLS 3.0	<p>$\beta = 0.260$, $t = 6.011$, $p < 0.001$</p> <p>El estudio evidenció la implicancia entre las siguientes variables: e-performance en la motivación: efecto positivo y significativo ($T = 2.212$; $p = 0.002$). competencia en la motivación: efecto positivo y significativo ($T = 7.160$; $p = 0.002$). e-performance en el desempeño: efecto positivo y significativo ($T = 2.431$; $p = 0.001$). Competencia en el desempeño: efecto positivo y significativo ($T = 2.212$; $p = 0.002$). Motivación en el desempeño: efecto positivo y significativo ($T = 2.742$; $p = 0.001$). El modelo explica el 91.3% de la varianza del desempeño (R^2 ajustado = 0.913)</p>	<p>Demuestra que tanto la competencia como la implementación de e-performance influyen directamente y de forma significativa en el desempeño de empleados gubernamentales, incluso sin mediación de la motivación. Valida el uso de sistemas digitales de evaluación del rendimiento (e-performance) como una estrategia eficaz para mejorar la eficiencia y responsabilidad en instituciones públicas. Propone un modelo predictivo robusto de desempeño laboral aplicable en el sector público, destacando la importancia de la capacitación tecnológica y las competencias profesionales.</p>
5	Novita, D., Malela, M. A., Susila, A., Fadhil, M., Suryani, E., y Yunus, M. (2022). Implementation of	Cualitativo, bajo el paradigma constructivista	Estudio de caso, centrado en la implementación de la política de divulgación de información	<p>La política de divulgación de la información pública en Yakarta se implementa mediante el Decreto del</p>	<p>El estudio aporta evidencia de que la implementación de políticas de divulgación de información fortalece los</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
	good governance principles in the public information disclosure policy.		pública en el Gobierno Provincial de Yakarta (DKI Jakarta). Técnica: Entrevistas en profundidad /Observación directa/Análisis documental/Revisión bibliográfica	Gobernador N.º 839 de 2017, que regula a los responsables de gestión de información (PPID). El gobierno utiliza su portal web como medio central de transparencia y acceso a información, logrando calificaciones de “agencia pública informativa” en evaluaciones nacionales. Se evidenció buena comunicación interna y externa, recursos humanos competentes y un compromiso fuerte de los líderes con la transparencia. La sociedad percibe el servicio como satisfactorio, transparente y ágil, aunque se señala la necesidad de mayor interacción en redes sociales y difusión más amplia.	principios de buen gobierno: participación, transparencia, responsabilidad, independencia y rendición de cuentas. Resalta que la gestión tecnológica y el liderazgo comprometido son factores claves para consolidar la gobernanza digital. Ofrece recomendaciones prácticas para mejorar la interacción con la ciudadanía, como integrar redes sociales al sistema y ampliar la socialización del portal de información.
6	Ochoki, R., y Boyce, G. (2023). Performance contracting and moral blindness: A study of autonomy and moral responsibility in Kenyan public enterprises.	Cualitativo	Diseño de tipo fenomenológico	Los resultados muestran que la imposición de contratos de desempeño sin participación genera desmotivación, indiferencia ética y resistencia entre los empleados públicos. Sin	El estudio aporta una crítica a la gestión pública basada en contratos de desempeño, mostrando que, en lugar de otorgar autonomía real, refuerza controles burocráticos y promueve una

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
				embargo, algunos directivos ejercieron autonomía al rechazar metas irrelevantes, reafirmando su responsabilidad moral. En conjunto, se evidencia que la participación y el compromiso ético son claves para que estas políticas fortalezcan la relación con el ciudadano.	“ceguera moral” al desvincular la práctica diaria de la responsabilidad ética. Destaca que los problemas del sector público son más complejos que lo que los indicadores miden, y que la rendición de cuentas cuantificada puede erosionar valores fundamentales. Propone que cualquier reforma debe considerar sus implicancias morales y fomentar en los administradores públicos el compromiso con el bienestar ciudadano.
7	Pomaranik, W., y Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and employee performance in the public healthcare sector in Poland: An empirical study using structural equation modelling.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Modelo de ecuaciones estructurales basado en la covarianza (CB-SEM)	En el modelo de ecuaciones estructurales, CFI = 0,997, GFI = 0,992, AGFI = 0,973 y RMSEA = 0,033, lo que demuestra un buen ajuste del modelo. Se encontraron relaciones significativas entre la movilidad laboral y el desempeño de los empleados ($\beta = 0,195$, $p < 0,001$), así como entre las prácticas de gestión del talento y el desempeño de los empleados ($\beta = 0,246$, $p < 0,001$). Este	El aporte mostró que las prácticas de gestión del talento, que incluyen la atracción, el desarrollo y la evaluación del talento, tuvieron un impacto significativo y positivo en el desempeño del personal médico. También observamos que, además de estas tres prácticas, factores como la movilidad laboral y la edad fueron predictores significativos del desempeño

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
8	Lupenza, E. J., Kilima, F. T., y Kumburu, N. P. (2024). Performance appraisal mechanism and employee productivity in public hospitals in Mbeya – Tanzania: The mediating roles of working environment and management style.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Modelo de ecuaciones estructurales.	<p>análisis también mostró una relación positiva, significativa y sólida entre la edad y el desempeño de los empleados ($\beta = 0,230$; valor de $p < 0,001$).</p> <p>El modelo estructural mostró un buen ajuste (CFI = 0.94; TLI = 0.92; RMSEA = 0.046), confirmando que los criterios de evaluación y la fijación de metas influyen significativamente en la productividad del personal ($p < 0.05$). Además, se verificó que el entorno laboral y el estilo de gestión median esta relación con efectos positivos ($p < 0.05$). En conjunto, los resultados evidencian que la productividad depende tanto de la gestión del desempeño como de factores contextuales en los hospitales públicos de Mbeya.</p>	<p>de los empleados. Por lo tanto, es importante crear procesos formales de gestión del talento que fomenten el desarrollo personal y valoren el desempeño individual de los empleados.</p> <p>El estudio aporta evidencia de que los criterios de evaluación adecuados y las metas SMART incrementan significativamente la productividad del personal, favoreciendo tanto a médicos como a pacientes. Además, se confirma que el estilo de gestión y un entorno laboral favorable median positivamente esta relación, potenciando el impacto de la evaluación del desempeño. Sin embargo, se advierte que la planificación del desempeño puede generar efectos negativos si el ambiente laboral carece de recursos o genera estrés, lo que resalta la importancia de fortalecer condiciones de trabajo saludables.</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
9	Alman, K.L. (2020). Performance Appraisal Experiences and Its Implications on Human Resource Decisions in Decentralized Health Services in Shinyanga Region, Tanzania.	Cuantitativo	Diseño no experimental	Los resultados muestran que, aunque la mayoría de empleados participa en la fijación y evaluación de metas (72% y 76%), existe una débil relación entre la evaluación del desempeño y las decisiones de recursos humanos (52% lo percibe así). Se evidenció que la aplicación del sistema OPRAS es ineficaz, pues los formularios no se completan de manera conjunta con los supervisores y los procesos de capacitación carecen de criterios claros, fondos y planificación. Además, la promoción y compensación se basan más en la antigüedad que en el mérito, lo que refleja una débil observancia de los principios meritocráticos en el servicio público.	El estudio contribuye que la aplicación ineficaz del sistema OPRAS limita la evaluación individual, afectando la calidad de decisiones en capacitación, compensación y rendición de cuentas. Se identifican debilidades como baja participación en necesidades de formación, escasa vinculación entre cargas laborales y pagos, y dependencia de la antigüedad para ascensos. Se recomienda simplificar y adaptar el OPRAS al sector salud, capacitar en su uso, vincular resultados con recompensas inmediatas y ampliar investigaciones a otros sectores públicos.
10	Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Modelo de ecuaciones estructurales.	Los resultados evidencian que el liderazgo transformacional incide de manera significativa tanto en el desempeño de los empleados ($\beta = 0.468$; $p =$	El estudio aporta que el liderazgo transformacional fortalece la cultura de aprendizaje organizacional y, en conjunto, elevan significativamente el

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
11	Zhang, X., y Wang, Z. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: Evidence from China public sector organizations.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Modelo de ecuaciones estructurales.	<p>0.003) como en la cultura de aprendizaje organizacional ($\beta = 0.809$; $p = 0.000$). Además, la cultura de aprendizaje no solo mejora directamente el rendimiento ($\beta = 0.257$; $p = 0.044$), sino que también media ($\beta = 0.208$; $p = 0.049$) y modera ($\beta = 0.169$; $p = 0.033$) la relación entre liderazgo transformacional y desempeño. En conjunto, se confirma que una cultura de aprendizaje organizacional sólida potencia el impacto del liderazgo transformacional, fomentando innovación, motivación y alto rendimiento.</p> <p>El modelo de ecuaciones estructurales mostró un buen ajuste ($\chi^2 = 276.603$, $gl = 130$, $CFI = 0.911$, $TLI = 0.905$, $RMSEA = 0.073$), confirmando que la valoración de amenaza media negativamente entre la WD y el compromiso laboral ($\beta = -0.221$; $IC95\% = [-0.340, -0.103]$), mientras que la</p>	<p>desempeño de los empleados. Se destaca que esta cultura media y modera la relación entre liderazgo y rendimiento, ofreciendo claves prácticas para líderes y gestores de RR.HH. en la promoción del aprendizaje continuo. Sin embargo, se reconoce la limitación de una muestra reducida y sesgo de fuente única, por lo que se sugiere ampliar participantes e incluir la visión de líderes y empleados en futuras investigaciones.</p> <p>El estudio aporta al demostrar que la digitalización gubernamental impacta directamente en el compromiso laboral de los empleados públicos a través de valoraciones de amenaza y desafío como mecanismos mediadores. Además, identifica la alfabetización digital como un factor clave</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
				valoración de desafío lo hace de manera positiva ($\beta = 0.112$; IC95% = [0.032, 0.192]). Además, la alfabetización digital moderó significativamente estas relaciones: redujo el efecto de amenaza ($\beta = -0.185$; $p < 0.01$) y potenció el de desafío ($\beta = 0.175$; $p < 0.001$), mostrando efectos indirectos más fuertes en empleados con alta alfabetización digital.	que modera estos efectos, resaltando su importancia para la adaptación al cambio. En consecuencia, ofrece lineamientos teóricos y prácticos para que los sectores públicos gestionen eficazmente la digitalización y fortalezcan la capacidad de sus empleados para enfrentarla.
12	Atobishi, Thabit, Sahar Moh'd Abu Bakir y Saeed Nosratabadi. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Modelo de ecuaciones estructurales.	Los resultados muestran que las capacidades digitales influyen significativamente tanto en el desempeño organizacional ($\beta = 0.153$; $p < 0.001$) como en la agilidad organizacional ($\beta = 0.897$; $p < 0.001$). A su vez, la agilidad impacta positivamente en el desempeño ($\beta = 0.610$; $p < 0.001$). Sin embargo, la mediación de la agilidad entre capacidades digitales y desempeño no fue significativa ($\beta = 0.467$; $p = 0.241$), lo que indica que las	El estudio confirma que las capacidades digitales fortalecen la agilidad y el desempeño en el sector público, evidenciando beneficios operativos, financieros y de satisfacción ciudadana. Se resalta que la digitalización debe acompañarse de gestión del cambio y ciclos de datos a conocimiento para generar impacto real. Finalmente, se recomienda ampliar investigaciones longitudinales que consoliden la relación entre capacidades

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
13	Rodríguez-Barboza, J.R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E.M., Bartra-Rivero, K.R., Sánchez-Aguirre, F.M., y Ruíz-Villavicencio, R.E. (2024). Assessment of Public Management Efficiency on Labor Productivity.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Correlacional-causal	capacidades digitales mejoran el desempeño de manera directa. Los hallazgos muestran que en la productividad media (V2=3) se registró una estimación de -3,50 (p=0,000; Wald=76,562) y en la productividad alta (V2=4) un valor de -0,60 (p=0,047). En la modernización en nivel alto (V1=4) se obtuvo -1,70 (p=0,000; Wald=25,000), confirmando su efecto robusto. En conjunto, todas las significancias menores a 0,05 evidencian que la modernización de la gestión pública incrementa notablemente la productividad laboral en la UGEL 04.	digitales, agilidad y desempeño en diferentes instituciones públicas. El estudio demuestra que la modernización de la gestión pública impacta positivamente en la productividad laboral, validando la hipótesis general planteada. La adopción de políticas como el Estado abierto, la digitalización y la articulación interinstitucional contribuyen a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios en el ámbito educativo. Asimismo, ofrece una base empírica relevante para orientar futuras investigaciones y políticas públicas, resaltando la necesidad de fortalecer la capacitación del personal y asegurar la sostenibilidad de las estrategias de modernización.
14	Contreras-Julián, R. M., Delgado-Bardales, J. M., Sánchez-Dávila, K., y Palomino-Alvarado, G. d. P.	Cuantitativo	Diseño no experimental alcance descriptivo	El gobierno abierto presentó niveles regulares en transparencia (60%), integridad (62%), rendición	El estudio aporta evidencia de que el gobierno abierto y la gestión municipal conservan una relación positiva y

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
	(2024). Modernización del Estado: El papel del gobierno abierto en la efectividad de la gestión municipal en San Martín, Perú			de cuentas (46%) y participación ciudadana (55%). La gestión municipal con equipos y tecnologías (60%), recursos humanos (64%), competencias (67%) y servicios públicos (63%). Los niveles buenos oscilaron entre 10% y 20%, mientras que los deficientes variaron de 14% a 38%. Se comprobó una alta correlación positiva ($Rho = 0,824$) con una incidencia del 74% entre gobierno abierto y gestión municipal.	significativa. Y las dimensiones evaluadas se sitúan en un nivel regular, lo que refleja avances, pero también limitaciones. Los porcentajes obtenidos permiten identificar áreas críticas que requieren fortalecimiento, como la rendición de cuentas y la participación ciudadana. También, brinda un marco de referencia útil para el análisis de la modernización del sector público local.
15	Cuba-Díaz, E. L., y Cuba-Díaz, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos.	Cuantitativa	Diseño no experimental, corte transversal	El análisis de regresión reveló una relación positiva de 63,7% y explicó el 40,5% de la variabilidad de la gestión pública a partir del desempeño laboral. El estadístico Durbin-Watson (1,867) señaló que no existían problemas de autocorrelación en los datos. La prueba ANOVA resultó significativa ($p=0,000$), lo que confirmó la validez del modelo planteado.	El estudio ratifica que el desempeño laboral incide significativamente en la calidad de la gestión pública, explicando cerca del 40% de su variabilidad. Este hallazgo brinda evidencia empírica útil para situar políticas y estrategias de modernización en la administración municipal. Además, suministra un modelo válido y confiable que puede servir de referencia

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
16	Espino Calderón, V.C., Medina Sotelo, C.G., Montoya Vargas, R., y Quijano Rivera, F. (2024). Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del COVID-19.	Cualitativa	Tipo descriptivo	<p>En síntesis, se comprobó que el desempeño laboral influye de manera positiva y significativa en la mejora de la gestión pública.</p> <p>La modernización del Estado en el Perú demanda acuerdos políticos y un marco legal que complete al gobierno central, regional y local. El empleo de tecnologías y la apertura de datos son fundamentales para optimar la transparencia y acercar la gestión pública a la ciudadanía. No obstante, en los gobiernos locales aún hay limitaciones para aplicar estas herramientas de manera efectiva.</p> <p>La corrupción, el clientelismo y la falta de preparación de los funcionarios siguen siendo grandes obstáculos.</p>	<p>en futuras investigaciones sobre gestión pública.</p> <p>El estudio evidencia que modernizar la gestión pública en el Perú es un factor preponderante para optimizar la eficiencia y la confianza ciudadana.</p> <p>Subraya la transparencia, el gobierno abierto y el uso de tecnologías como herramientas fundamentales, frente a desafíos como corrupción y falta de preparación de funcionarios.</p>
17	Lau Li, A.Y. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el Estado.	Cualitativo	Diseño fenomenológico	<p>La Política Nacional de Modernización (PNMGP) de la Gestión Pública promueve la modernización de la gestión pública</p>	<p>El estudio evidencia que la modernización solicita procesos participativos y un enfoque en resultados para perfeccionar la calidad del</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
18	Moreno-López, A., Porporato, M., y Maharaj, G. (2022). Transparencia y corrupción: Rol del habitus en las disputas por el poder	Diseño de caso único y exploratorio	Técnica, análisis de contenido	<p>mediante innovación, participación de todos los actores y uso de tecnología para avalar eficiencia y valor público.</p> <p>La integración de planificación estratégica, políticas y programas presupuestales accede un enfoque integral encaminado a resultados y bienestar ciudadano.</p> <p>El liderazgo, la capacitación del personal y herramientas como inteligencia artificial fortalecen la administración ética, eficaz y transparente.</p> <p>El estudio muestra que funcionarios y líderes sindicales usan la transparencia estratégicamente para proteger intereses propios. Los líderes construyen capital cultural ofreciendo empleos, generando lealtad hacia su figura más que hacia la institución.</p> <p>Se destaca la necesidad de más investigación sobre los micro procesos de gestión y</p>	<p>servicio público.</p> <p>Subraya la importancia de integrar tecnología, planificación estratégica y personal capacitado para optimizar eficiencia y transparencia. También, el rol de la participación ciudadana y la colaboración interinstitucional como pilares para consolidar un Estado moderno y confiable.</p> <p>Evidencia cómo se manipula la transparencia y el control de recursos humanos en entornos municipales. Explica la construcción de capital cultural y lealtad por parte de los líderes sindicales. Proporciona bases para futuras investigaciones sobre gobernanza, corrupción y dinámicas organizacionales complejas.</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
19	Jara Martínez, A.M., Asmat Vega, N.S., Alberca Pintado, N.E., y Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.	Cuantitativo	Diseño no experimental. Correlacional-causal	<p>gobernanza en contextos complejos.</p> <p>Los modelos estadísticos confirman que la gestión del talento humano influye significativamente en la gestión pública y el desempeño laboral del MINSA, con valores de verosimilitud altamente significativos ($p=0,000$). El índice de Nagelkerke evidencia un poder explicativo de 44,4% en la gestión pública y 28,4% en el desempeño laboral, mientras que en las dimensiones específicas se reporta 32,9% en reclutamiento, 24,4% en selección, 33,3% en capacitación, 35,0% en recompensa y 31,9% en evaluación. En conjunto, estos hallazgos muestran que la gestión del talento humano es un factor clave para mejorar la eficacia administrativa y laboral en el sector salud.</p>	<p>El estudio resalta que, en un contexto de transformaciones sociales, económicas y culturales, la gestión del talento humano se convierte en un eje estratégico para fortalecer la competitividad y la eficiencia en las instituciones públicas. Se evidencia que el desempeño del talento humano impacta directamente en el funcionamiento y la calidad de la gestión pública, especialmente en el MINSA. Asimismo, se subraya la importancia del liderazgo ético, accesible y con justicia social como condición necesaria para potenciar la performatividad organizacional y garantizar un servicio público más eficaz.</p>

N°	Autores/Año/Título	Metodología		Resultados	Aportes
		Tipo de estudio	Instrumento, técnica o método		
20	Cieza-Sempertegui, J.L., Silva-Tarrillo, J.L., y Silva-Tarrillo, M.A. (2021). Management and job performance in municipal workers.	Cualitativo	Diseño no experimental. Análisis documental	Los resultados cualitativos evidencian que la gestión en los trabajadores municipales se encuentra condicionada por factores estructurales y organizacionales que afectan su productividad y credibilidad frente a la ciudadanía. Se identifica que la falta de capacitación adecuada, el escaso dominio de herramientas tecnológicas y el desconocimiento de procedimientos administrativos limitan el desempeño laboral, generando insatisfacción en la población usuaria. Asimismo, se resalta que la motivación, el liderazgo ético y la aplicación de indicadores de gestión son elementos indispensables para fortalecer la eficiencia, la transparencia y la confianza en la gestión municipal, lo que exige invertir en el talento humano como eje clave de mejora.	El estudio revela que el desempeño laboral de las mujeres se ve influido principalmente por factores intrínsecos como la autorrealización, el crecimiento personal y el reconocimiento profesional, mientras que en los hombres predomina la influencia de factores extrínsecos como la remuneración, los beneficios y las condiciones de trabajo. Esta diferencia de expectativas laborales según el género puede afectar el clima organizacional y la productividad en las municipalidades. En este contexto, la gestión estratégica del talento humano se convierte en un elemento clave para orientar el comportamiento de los trabajadores hacia el logro de los objetivos institucionales y mejorar los resultados organizacionales.

Discusión

Los resultados del estudio corroboran que la modernización de la gestión pública impacta directamente en el desempeño laboral, tanto en la dimensión individual como en la organizacional. Esta conclusión se encuentra en consonancia con la evidencia internacional y regional revisada, la cual demuestra que los procesos de reforma administrativa, la incorporación de tecnologías digitales, la gestión del talento humano y el fortalecimiento de la gobernanza son factores que condicionan la productividad en el sector público.

En primer lugar, la investigación de Mahmoud y Othman (2024) confirma que las reformas inspiradas en la Nueva Gestión Pública producen transformaciones significativas en las prácticas de recursos humanos, particularmente en la contratación y la evaluación del rendimiento. Dichos hallazgos dialogan con lo planteado por Jara Martínez et al. (2018), quienes demostraron que la gestión del talento humano constituye un factor predictor del desempeño y la eficacia de la administración en el sector salud. En ambos casos, se reafirma que la modernización no puede desligarse de la profesionalización del personal, ya que la eficiencia institucional descansa en gran medida en las competencias, motivaciones y valores de los servidores públicos.

Por otro lado, la dimensión tecnológica aparece como uno de los pilares más relevantes. Bonomi Savignon et al. (2024) identificaron que un porcentaje importante de empleos y servicios públicos son susceptibles de automatización, lo que representa ahorros sustantivos, pero también riesgos de inequidad. Este hallazgo encuentra continuidad en lo demostrado por Zhang y Wang (2025), quienes sostienen que la digitalización incrementa el compromiso laboral cuando es percibida como un desafío, aunque puede tener efectos negativos si se vive como una amenaza. De manera complementaria, Atobishi et al. (2024) y Kurniasih et al. (2022) destacan que las capacidades digitales y los sistemas de e-performance fortalecen el rendimiento de los trabajadores y mejoran la capacidad de respuesta institucional. En conjunto, la evidencia muestra que la innovación tecnológica debe gestionarse con cuidado, acompañada de procesos de capacitación y alfabetización digital, para que su impacto sea positivo y sostenible.

El análisis también revela que la gobernanza y la transparencia son dimensiones críticas de la modernización. Novita et al. (2022) encontraron que la implementación de políticas de divulgación de información en Yakarta favoreció la participación ciudadana y fortaleció el gobierno abierto, mientras que Contreras-Julián et al. (2024) comprobaron una correlación robusta entre la apertura gubernamental y la gestión municipal en el contexto peruano. En contraste, Moreno-López et al. (2022) advierten que la transparencia puede ser utilizada de manera estratégica por ciertos actores para reproducir redes clientelares, lo cual evidencia que los valores de integridad y ética siguen siendo un desafío en la administración pública.

Otro aspecto relevante es el papel del liderazgo y la cultura organizacional. Udín (2023) sostiene que el liderazgo transformacional y la cultura de aprendizaje actúan como mediadores fundamentales para potenciar el desempeño, mientras que Frinaldi et al. (2023) demostraron que la felicidad comunitaria y la cultura laboral fortalecen tanto la gobernanza digital como la eficiencia institucional. Estos hallazgos se complementan con lo planteado por Lau Li (2022), quien resalta que la modernización requiere líderes accesibles y éticos capaces de impulsar procesos participativos y estratégicos orientados al bienestar ciudadano.

En el ámbito local, los estudios de Rodríguez-Barboza et al. (2024) y Cuba-Díaz (2023) ofrecen evidencia empírica contundente: la modernización incrementa significativamente la productividad laboral y el desempeño incide en la calidad de la gestión municipal. En esa misma línea, Espino Calderón et al. (2024) destacan que la experiencia del COVID-19 en el Perú evidenció tanto el valor de la digitalización y los datos abiertos, como las limitaciones estructurales asociadas a corrupción, clientelismo y carencia de formación de los funcionarios.

Finalmente, se observa que las prácticas de gestión del talento humano siguen siendo un punto neurálgico. Pomaranik y Kludacz-Alessandri (2024) comprobaron que la atracción, evaluación y movilidad laboral son predictores del desempeño en el sector salud, mientras que Lupenza et al. (2024) y Alman (2020) subrayan que la calidad de los sistemas de evaluación y de los entornos laborales condicionan la productividad. A ello se suma la evidencia cualitativa de Cieza-Sempertegui et al. (2021), quienes encontraron que factores intrínsecos y extrínsecos, con diferencias de género, afectan de manera diferenciada el rendimiento en las municipalidades.

En síntesis, la discusión muestra que la modernización de la gestión pública es un fenómeno multifactorial que combina reformas normativas, digitalización, transparencia, liderazgo y gestión estratégica del talento humano. Las coincidencias entre los autores revisados refuerzan la idea de que no basta con introducir herramientas tecnológicas o nuevos sistemas de control, sino que se requiere un enfoque integral que sitúe al trabajador como protagonista de las reformas y que reconozca la dimensión ética y ciudadana de la gestión pública. Las divergencias, como las críticas a la instrumentalización de la transparencia o a los contratos de desempeño impuestos (Ochoki y Boyce, 2023), advierten sobre los riesgos de una modernización reducida a lo meramente burocrático. Por tanto, los resultados evidencian que la sostenibilidad de la modernización depende de su capacidad para equilibrar eficiencia, participación y justicia social.

CONCLUSIONES

El estudio permitió reconocer la influencia de la modernización de la gestión pública en el desempeño laboral está constituyéndose un eje fundamental para mejorar los procesos de gestión ciudadana dentro de las instituciones estatales. Los hallazgos evidenciaron que este proceso no se restringe únicamente a la adopción

de nuevas tecnologías o procedimientos administrativos, sino que implica transformar la cultura organizacional, consolidar liderazgos éticos y promover la capacitación constante del personal. En este sentido, la modernización se convierte en un camino hacia una administración pública más eficiente y sensible a las necesidades sociales.

Asimismo, se identificó que las expectativas de los trabajadores varían de acuerdo con factores personales y sociales. En el caso de las mujeres, se priorizan aspectos relacionados con la autorrealización, el reconocimiento y las relaciones interpersonales, mientras que en los hombres predominan factores vinculados a la estabilidad y a las condiciones materiales de trabajo. Este contraste reafirma la importancia de diseñar políticas de gestión del talento humano que reconozcan la diversidad y garanticen un clima laboral equitativo, capaz de potenciar la productividad y la satisfacción profesional.

Desde la perspectiva teórica, los resultados se alinean con lo planteado por diferentes autores que sostienen que el capital humano es un recurso estratégico para alcanzar ventajas sostenibles en las organizaciones públicas. Así, la modernización se entiende como un fenómeno integral que articula dimensiones sociales, organizativas y culturales, permitiendo explicar cómo los cambios en la gestión se traducen en mejores resultados institucionales.

Finalmente, el análisis abre la posibilidad de futuras investigaciones centradas en la sostenibilidad de las reformas, la transversalización del enfoque de género en la gestión del talento humano y la evaluación de los impactos de largo plazo en los servicios públicos. Bajo esta mirada, se concluye que la modernización de la gestión pública no solo mejora el desempeño laboral, sino que también fortalece la confianza ciudadana y legitima la acción del Estado frente a una sociedad en constante transformación.

REFERENCIAS

- Alman, K.L. (2020). Performance Appraisal Experiences and Its Implications on Human Resource Decisions in Decentralized Health Services in Shinyanga Region, Tanzania. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 181-193. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/download/16870/13334>
- Atobishi, T., Abu Bakir, S.H., y Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(37), 1-17. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Ballari, D., Siabato, W., Claramunt, C., Mata, F., Zagal, R., y Franco, R. (2025). On the development of open geographical data infrastructures in Latin America: Progress and challenges. *Journal of Spatial Information Science*, 30, 2-23. doi:10.5311/JOSIS.2025.30.364
- Blas, F.G., Uribe-Hernández, Y.C., Cacho, A. y Valqui, J.M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 290-301. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/38164/42215>
- Bonomi Savignon, A., Zecchinelli, R., Costumato, L., y Scalabrini, F. (2024). Automation in public sector jobs and services: A framework to analyze public digital transformation's impact in a

- data-constrained environment. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(1), 49-70. <https://doi.org/10.1108/TG-04-2023-0044>
- Caravaca, J. y Jorgelina, C. (2021). ¿Nunca fuimos modernos? Planes de modernización del Estado en la Argentina (2000-2019). *Revista de Sociología e Política*, 29(77), 1-22. <https://doi.org/10.1590/1678-987321297706>
- Cieza-Sempertegui, J.L., Silva-Tarrillo, J.L., y Silva-Tarrillo, M.A. (2021). Management and job performance in municipal workers. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 270-287. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2253>
- Contreras-Julián, R. M., Delgado-Bardales, J. M., Sánchez-Dávila, K., y Palomino-Alvarado, G. d. P. (2024). Modernización del Estado: El papel del gobierno abierto en la efectividad de la gestión municipal en San Martín, Perú. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 2948–2956. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4689>
- Cuba-Díaz, E. L., y Cuba-Díaz, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342-357- <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Demircioğlu, M. A., Audretsch, D. B., y Link, A. N. (2024). Innovation in public organizations: The role of human capital. *Public Management Review*, 26(4), 621–644. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2381073>
- Espino Calderón, V.C., Medina Sotelo, C.G., Montoya Vargas, R., y Quijano Rivera, F. (2024). Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del COVID-19. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 1–18. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0236>
- Fannur, F. (2023). Innovative leadership approaches for enhancing digital governance and collaborative networks in public administration. *J Soc Civilecial*, 1(2), 85–100. <https://doi.org/10.71435/610487>
- Ferrer-Sapena, A., Calabuig, J. M., Sánchez, E. A., y Vidal-Cabo, C. (2020). Gobierno abierto y acceso a la información: Un estudio de caso sobre el impacto en la economía local. *BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, (45), 1-26. <https://doi.org/10.1344/BiD2020.45.17>
- Frinaldi, A., Putri, N.E., y Embi, M.A. (2023). Public Sector Performance and Digital-Governance Effectiveness Predicted by Community Happiness as a Representation of Culture. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 10(2), 90–108. <https://doi.org/10.29333/ejecs/1398>
- Janita, M.S., y Miranda, F.J. (2018). Quality in e-Government services: a proposal of dimensions from the perspective of public sector employees. *Telemat Inf.*, 35, 457–469. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.04>
- Jara Martínez, A.M., Asmat Vega, N.S., Alberca Pintado, N.E., y Medina Guzmán, J. J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Kurniasih, D., Setyoko, P.I., y Saputra, A.S. (2022). The influence of digital electronic performance, competence and motivation on government organization employees' performance during the digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 86–99. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i5.403>
- Lau Li, A. Y. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el Estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 2601–2623. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2783

- Li Y, Fan Y, Nie L (2023). Making governance agile: exploring the role of artificial intelligence in China's local governance. *Public Policy Adm.* 1-26 <https://doi.org/10.1177/09520767231188229>
- Lin, Y. (2018). A comparison of selected Western and Chinese smart governance: The application of ICT in governmental management, participation and collaboration. *Telecommun Policy*, 42(10), 800–809. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.07.003>
- Lupenza, E. J., Kilima, F.T., y Kumburu, N.P. (2024). Performance appraisal mechanism and employee productivity in public hospitals in Mbeya – Tanzania: The mediating roles of working environment and management style. *LBS Journal of Management & Research*, 23(1), 27-42. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-04-2024-0026>
- Mo'men, H. M., y Othman, R. (2024). Effects of New Public Management reforms on human resource practices: A case study in Jordan. *International Journal of Public Sector Management*, 49(1), 149-176. <https://doi.org/10.1177/0258042X231185216>
- Moreno-López, A., Porporato, M., y Maharaj, G. (2022). Transparencia y corrupción: Rol del habitus en las disputas por el poder. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(1), 334-351. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37695>
- Nam, T. (2019). Does E-Government raise effectiveness and efficiency? Examining the cross-national effect. *J Glob Inf Manag* 27(3), 120–138. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019070107>
- Novita, D., Malela, M. A., Susila, A., Fadhil, M., Suryani, E., y Yunus, M. (2022). Implementation of good governance principles in the public information disclosure policy. *Proceedings of the International Conference on Democracy and Social Transformation (ICON-DEMOST 2021)*. EAI. <https://doi.org/10.4108/eai.15-9-2021.2315580>
- Ochoki Nyamori, R., y Boyce, G. (2023). Performance contracting and moral blindness: A study of autonomy and moral responsibility in Kenyan public enterprises. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102501>
- Pomaranik, W., y Kludacz-Alessandri, M. (2024). Talent management practices and employee performance in the public healthcare sector in Poland: An empirical study using structural equation modelling. *BMC Health Services Research*, 24, 1-16. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12169-4>
- Rodríguez-Barboza, J.R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E.M., Bartra-Rivero, K.R., Sánchez-Aguirre, F.M., y Ruíz-Villavicencio, R.E. (2024). Assessment of Public Management Efficiency on Labor Productivity. *Revista InveCom*, 4(2), 1-22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>
- Rodríguez-Cruz, Y. (2020). La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno electrónico y abierto. *ALCANCE: Revista Cubana de información y comunicación*, 9(22), 95-125. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v9n22/2411-9970-ralc-9-22-95.pdf>
- Santoro, G., Ferraris, A., y Winteler, D.J. (2019). Open innovation practices and related internal dynamics: case studies of Italian ICT SMEs. *EuroMed J Bus*, 14,47–61. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2018-0031>
- Schuster, T., Timo Brunner, T.J.J., Schneider, M.H.G., Lehmann, C., y Kanbach, D.K. (2023). Leading in the digital age: Conceptualizing digital leadership and its influence on service innovation performance. *Int J Innov Manag*, 27(6), <https://doi.org/10.1142/s1363919623500317>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>

Zhang, X., y Wang, Z. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: Evidence from China public sector organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1455250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1455250>