REVISTA INVECOM
ISSN en línea: 2739-0063

Diseño institucional y modernización del Estado: una revisión narrativa estructurada

Institutional Design and State Modernization: A Structured Narrative Review

Recibido: 03/09/2026 - **Aceptado:** 11/11/2026

Norma Milena Cabezas Torres
https://orcid.org/0009-0000-8240-1403
ncabezast@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Cómo citar este artículo:
Cabezas, N. (2026). Diseño institucional y modernización del Estado: una revisión narrativa estructurada. *Revista InveCom*, 6(Núm. Especial 3), 1-11. https://doi.org/10.5281/zenodo.24513408

Resumen

El objetivo de este artículo fue analizar la evidencia reciente sobre la relación entre el diseño institucional y la modernización del Estado, con énfasis en las condiciones que favorecen o limitan las reformas de la gestión pública. Se realizó una revisión bibliográfica analítica de enfoque cualitativo de publicaciones correspondientes al periodo 2022–2025. El análisis abordó el diseño institucional, la implementación de políticas públicas, el gobierno digital, la gestión orientada a resultados y la gobernanza participativa. Los trabajos revisados identificaron la distribución de responsabilidades, la coordinación intergubernamental y las capacidades organizacionales como aspectos relevantes para la implementación de las reformas. Asimismo, describieron avances en digitalización y orientación de los servicios al ciudadano, junto con limitaciones vinculadas a la capacidad institucional, el liderazgo y las desigualdades de acceso y uso de tecnologías. El gobierno digital y la gestión orientada a resultados se presentaron como herramientas cuyo aporte depende de las condiciones organizacionales y de implementación. Se concluye que la modernización estatal requiere coherencia entre las reglas institucionales, las capacidades administrativas y las iniciativas tecnológicas. La heterogeneidad de las publicaciones revisadas limita la generalización de sus resultados y exige considerar las particularidades de cada contexto al interpretar sus implicaciones para la gestión pública peruana.

Palabras clave: diseño institucional, modernización del Estado, gestión pública.

Abstract

This article aimed to analyze recent evidence on the relationship between institutional design and state modernization, focusing on the conditions that support or constrain public management reforms. A qualitative analytical literature review was conducted using publications from 2022–2025. The analysis addressed institutional design, public policy implementation, digital government, results-based management, and participatory governance. The reviewed publications identified the allocation of responsibilities, intergovernmental coordination, and organizational capacities as relevant aspects of reform implementation. They also described progress in digitalization and citizen-oriented services, alongside limitations related to institutional capacity, leadership, and inequalities in access to and use of technology. Digital government and results-based management emerged as tools whose contributions depend on organizational and implementation conditions. The review concludes that state modernization requires alignment among institutional rules, administrative capacities, and technological initiatives. The heterogeneity of the reviewed publications limits the generalizability of their findings and calls for attention to contextual differences when interpreting their implications for public management in Peru.

Keywords: institutional design, state modernization, public management.

Introducción

La comprensión del diseño institucional requiere analizar cómo las estructuras estatales condicionan las capacidades del gobierno para formular y ejecutar políticas. En esta línea, Bravo et al., (2024) advierten que los límites institucionales inciden directamente en la calidad del diseño de políticas públicas, mientras que Strazza (2024a, 2024b) demuestra que la fortaleza del servicio civil constituye una base indispensable para el funcionamiento eficiente del aparato estatal en Costa Rica y Uruguay. Estos aportes convergen con los hallazgos de Vásquez (2024), quien identifica que la gobernanza y la articulación institucional son elementos centrales en los procesos decisorios del APEC 2024. Así, el diseño institucional aparece como un determinante estructural que direcciona tanto los procesos administrativos como la forma en que el Estado logra orientar su acción hacia resultados concretos.

A su vez, la literatura muestra que los desafíos en la implementación de políticas públicas evidencian la brecha entre lo que el Estado diseña y lo que finalmente logra ejecutar (Diaz et al., 2023). En cuanto a la implementación de políticas públicas en el Perú, Azabache (2024) identificó la escasez de recursos y las barreras administrativas entre las dificultades documentadas. Torres-Bernal et al., (2024) identifican dificultades semejantes en el campo educativo, reforzando la idea de que el problema trasciende sectores concretos. Llanos et al., (2022), por su parte, explican que las políticas de salud dependen enormemente de la capacidad de gestión de recursos humanos, y Chessman (2022) destaca el rol de los mecanismos de articulación intergubernamental.

De manera complementaria, Ticona et al., (2025) ofrecen evidencia regional de los desafíos ambientales, mientras que Llave (2024) muestra cómo los conflictos sociales limitan la ejecución de políticas. Incluso desde un enfoque organizacional, Izquierdo et al., (2025) destacan el aprendizaje y el liderazgo institucional como factores que condicionan la ejecución, lo cual coincide con Segovia-Meza et al., (2025), quienes demuestran que la investigación-acción puede fortalecer las funciones de salud pública. En conjunto, estos estudios muestran un patrón claro: la implementación está estrechamente alineada con la estructura institucional y los recursos con los que el Estado cuenta.

La modernización del Estado aparece como un tercer eje crítico para interpretar las reformas públicas contemporáneas. De la Cruz (2024) describe la modernización de la gestión pública como un proceso que incorpora políticas, tecnologías y prácticas administrativas orientadas a mejorar la prestación de los servicios públicos, mientras que Espino et al., (2024) ponen énfasis en la relevancia del gobierno abierto como herramienta para integrar transparencia y participación. Estas visiones se complementan con el análisis de Saravia & Quevedo (2024), quienes muestran cómo los procesos de modernización en Arequipa revelan avances, pero también rezagos en la capacidad institucional.

Del mismo modo, Chávez-Rivas & Heredia-Llatas (2024) describen que la modernización en distintos niveles de gobierno requiere armonizar instrumentos de gestión como la simplificación administrativa y la Gestión por Resultados. Novoa & Valverde (2024), mediante una revisión teórica, refuerzan la idea de que el proceso modernizador en el Perú forma parte de un ciclo de cambios que sigue siendo irregular y dependiente de la estabilidad institucional. En conjunto, estos estudios subrayan que la modernización del Estado no es un proceso técnico aislado, sino un esfuerzo estructural que exige la reconfiguración institucional y la adopción de nuevas prácticas gerenciales.

La transformación digital se ha convertido en un motor esencial de dicho proceso modernizador. La digitalización reestructura los sistemas administrativos en toda América, promoviendo mayor agilidad y eficiencia. Nicolás et al., (2022) muestran que, aunque la adopción del gobierno electrónico avanza en la región, persisten brechas significativas entre países. En el contexto peruano, Jáuregui (2024) sostiene que el gobierno digital acelera los procesos de modernización institucional, mientras que Cornejo & Cernaqué (2024) demuestran empíricamente que el gobierno electrónico municipal mejora el desempeño presupuestario. Desde una perspectiva analítica, Mego et al., (2024) revelan que el interés académico en la modernización digital se ha intensificado, y Damar et al., (2024) posicionan la transformación digital como un nuevo “frente institucional” que redefine la gestión pública. Asimismo, Melendrez et al., (2024) concluyen que la digitalización contribuye a la reducción de la burocracia, lo que confirma su rol central en las estrategias estatales actuales.

El eje de gobernanza aporta una dimensión transversal que articula la modernización, la institucionalidad y la participación ciudadana. El Open Government Partnership [OGP] (2024) evidencia que la gobernanza basada en transparencia y rendición de cuentas es fundamental para mejorar la confianza ciudadana en las instituciones. López (2023) agrega que los procesos de democratización social fortalecen la legitimidad de las instituciones. En conjunto, estos trabajos reafirman que el fortalecimiento institucional no puede desvincularse de la interacción entre Estado y sociedad.

Finalmente, los aportes sobre gestión pública y gerencialismo profundizan en la evolución de los valores y herramientas que acompañan las reformas estatales. Zavaleta (2024) subraya la importancia de la gobernanza y la institucionalidad para la eficiencia pública, mientras que Badajoz-Ramos et al., (2024) demuestra el impacto positivo de la Gestión por Resultados en programas sociales. Varela (2023) describe el tránsito hacia el neogerencialismo y sus implicancias para la administración pública, y Sanabria-Pulido & Pliscoff (2022) explican la coexistencia (y ocasional tensión) entre los valores burocráticos y los gerenciales. Estos estudios coinciden en que la modernización estatal requiere una transformación no solo estructural, sino también cultural y organizacional.

En síntesis, la revisión integral de la literatura evidencia que el diseño institucional, la implementación de políticas, la modernización del Estado, la transformación digital, la gobernanza y la gestión pública constituyen un sistema interdependiente que explica las capacidades del Estado contemporáneo. El análisis de los treinta estudios incluidos revela que las reformas administrativas no pueden entenderse sin considerar simultáneamente las limitaciones estructurales, las presiones tecnológicas, las dinámicas políticas y los cambios organizacionales que moldean la actuación estatal. Este marco permite abordar de manera sólida la relación entre diseño institucional y modernización del Estado, especialmente en escenarios como el peruano, donde persisten desafíos históricos y emergen nuevas exigencias ciudadanas.

El objetivo general de la investigación es analizar y comparar los diferentes enfoques, hallazgos y desafíos vinculados al diseño institucional y la modernización del Estado en la gestión pública, a partir de una revisión exhaustiva de la literatura científica reciente. Mediante este análisis se busca identificar los factores institucionales, políticos y administrativos que condicionan el desempeño de las reformas orientadas al fortalecimiento estatal, así como las dinámicas que explican su éxito o limitaciones en distintos contextos nacionales. A través de este objetivo se pretende responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los enfoques, hallazgos y desafíos asociados al diseño institucional y la modernización del Estado, y qué factores institucionales, políticos y administrativos influyen en la efectividad de estas reformas en la gestión pública?

Metodología

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo, debido a que se orienta al análisis, interpretación y síntesis crítica de la producción científica relacionada con el diseño institucional y la modernización del Estado. El diseño de investigación fue no experimental, dado que no se manipularon variables, sino que se analizaron documentos científicos existentes. Asimismo, corresponde a un tipo de investigación documental, específicamente una revisión bibliográfica analítica, centrada en estudios empíricos y teóricos publicados en revistas indexadas. En cuanto al nivel de investigación, el estudio es descriptivo–analítico, ya que describe los enfoques, tendencias y resultados de la literatura revisada, al tiempo que analiza críticamente los aportes, limitaciones y convergencias entre los estudios seleccionados. Respecto a la temporalidad, la investigación es transversal, puesto que examina artículos publicados en un periodo determinado sin seguimiento longitudinal.

La población de estudio estuvo conformada por 40 artículos científicos identificados inicialmente como relevantes para el tema de diseño institucional y modernización del Estado. A partir de esta población, se seleccionó una muestra final de 30 artículos, considerados los más pertinentes y de mayor calidad metodológica. La técnica de muestreo utilizada fue no probabilística de tipo intencional o criterial, dado que la selección de los artículos respondió al cumplimiento de criterios predefinidos de relevancia temática, rigor metodológico y actualidad, lo cual es consistente con el enfoque cualitativo y el tipo de revisión bibliográfica desarrollada.

La búsqueda de información se realizó de manera sistemática en bases de datos académicas especializadas, tales como Scopus, SciELO y Redalyc debido a su cobertura en estudios de gestión pública, políticas públicas y administración del Estado. Para la identificación de los artículos se emplearon palabras clave y operadores booleanos, entre las que destacan: “diseño institucional”, “modernización del Estado”, “reformas administrativas”, “gestión pública”, “gobernanza”, “capacidades estatales”, “implementación de políticas públicas” y “revisión bibliográfica”, tanto en español como en inglés.

La estrategia de búsqueda para Scopus, SciELO y Redalyc se orienta a identificar publicaciones del periodo 2022–2025 que aborden la relación entre el diseño institucional y la modernización del Estado. La ecuación combina términos en español e inglés organizados en dos bloques. El primero comprende el diseño institucional y las capacidades estatales. El segundo reúne términos sobre modernización del Estado, reforma administrativa y gestión pública. El operador booleano OR agrupa los términos de cada bloque, mientras que AND vincula ambos bloques. A continuación, se presenta la ecuación para cada plataforma.

TITLE-ABS-KEY(("diseño institucional" OR "institutional design" OR "capacidad estatal" OR "capacidades estatales" OR "state capacity"OR "capacidad institucional" OR "institutional capacity") AND

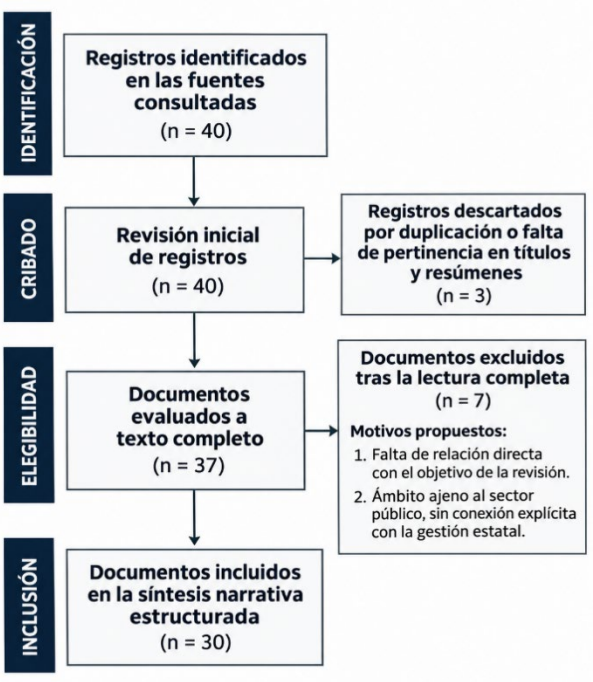
("modernización del Estado" OR "modernización de la gestión pública" OR "state modernization" OR "public sector modernization" OR "reforma administrativa" OR "administrative reform" OR "gestión pública" OR "public management")) AND PUBYEAR > 2021 AND PUBYEAR < 2026

Con el propósito de asegurar la rigurosidad científica y la pertinencia temática de los estudios analizados, se establecieron criterios claros de inclusión y exclusión que orientaron el proceso de selección bibliográfica, incorporándose únicamente artículos científicos revisados por pares, publicados en los últimos cinco años, vinculados de manera directa con el diseño institucional, la modernización del Estado, la gestión pública o las reformas administrativas, disponibles en español o inglés y que presentaran solidez metodológica junto con conclusiones debidamente fundamentadas; en contraste, se excluyeron aquellos trabajos duplicados o con acceso incompleto, estudios que evidenciaran debilidades metodológicas o resultados poco concluyentes, documentos de carácter no académico como informes técnicos o ensayos sin arbitraje, revisiones sin sistematización ni análisis crítico, así como publicaciones que no se ajustaran al periodo temporal establecido para la revisión.

De los 40 registros identificados, se descartaron tres durante el cribado inicial y se evaluaron 37 documentos a texto completo. Tras aplicar los criterios de elegibilidad, se excluyeron siete documentos y se incluyeron 30 en la síntesis narrativa. La Figura 1 presenta el número de registros en cada fase de selección mediante un flujograma adaptado de PRISMA.

Figura 1

Flujograma de selección documental de la revisión narrativa estructurada



Fuente: elaboración propia con estructura adaptada de PRISMA para representar la selección documental.

De cada documento se extrajo información sobre su objetivo, enfoque teórico, metodología, contexto y principales hallazgos. Esta información se organizó en seis ejes temáticos definidos previamente: implementación de políticas públicas, diseño institucional, modernización del Estado, gobierno digital, gestión pública orientada a resultados y gobernanza. Dentro de cada eje se compararon los hallazgos para identificar coincidencias, diferencias y aspectos poco estudiados. La comparación se centró en las condiciones institucionales, políticas y administrativas que los trabajos revisados vincularon con la implementación de las reformas estatales.

El estudio respetó los principios éticos de la investigación científica, asegurando el uso adecuado de las fuentes, la correcta citación de los autores y la fidelidad en la interpretación de los resultados. Al tratarse de una investigación documental, no se involucraron sujetos humanos ni se requirió consentimiento informado. Durante la preparación del manuscrito se utilizó Perplexity como apoyo para revisar la redacción, traducir textos y elaborar

propuestas de organización de tablas y del flujograma de selección documental. La autora es responsable de verificar la exactitud de los datos, las referencias y la correspondencia entre lo informado y el procedimiento realizado, así como del contenido de la versión final. La herramienta no se reconoce como autora.

Resultados y discusión

A continuación, se presenta la tabla que agrupa los 30 artículos analizados, organizados según los ejes temáticos: Implementación de políticas públicas, Diseño institucional, Modernización del Estado, Gobierno digital, Gestión pública / GpR y Gobernanza.

Tabla 1

Ejes temáticos: Implementación de políticas públicas, Diseño institucional, Modernización del Estado, Gobierno digital, Gestión pública / GpR y Gobernanza

Eje temático	Autoría y año	Título de la publicación	Aporte al eje temático
Implementación de políticas públicas	Azabache (2024)	Implementación de políticas públicas y desarrollo sostenible en Perú: una revisión sistemática de prácticas y resultados	Identifica la escasez de recursos y las barreras administrativas entre las dificultades para ejecutar políticas públicas.
	Chessman (2022)	Los mecanismos de articulación y coordinación intergubernamental de políticas nacionales y territoriales en el Perú	Analiza las dificultades de los tres niveles de gobierno para alcanzar acuerdos sobre el desarrollo territorial.
	Diaz et al., (2023)	Challenges in implementation of public policies in aging and dementia in Peru	Examina las dificultades para implementar políticas sobre envejecimiento y demencia en el Perú.
	Izquierdo et al., (2025)	Leadership Skills and Organizational Learning Culture in the Implementation of Public Policies in a Local Government - Cajamarca Region 2024, Peace, Justice and Strong Institutions (SDG 16)	Estudia el liderazgo y el aprendizaje organizacional en la implementación de políticas de un gobierno local de Cajamarca.
	Llanos et al., (2022)	Análisis de políticas públicas en salud: el caso de recursos humanos en el Perú	Examina los lineamientos de la política de recursos humanos en salud y su grado de cumplimiento.
	Llave (2024)	Gestión pública y conflictos sociales en Perú	Examina la relación entre gestión pública y conflictividad social a partir de reportes del periodo 2021–2023.
	Postigo & Timoteo (2024)	Lo patrimonial como política educativa: análisis y perspectivas desde la normativa peruana (2023)	Examina cómo la normativa educativa peruana de 2023 incorpora la educación patrimonial.
	Segovia-Meza et al., (2025)	Action-research in the development of a change management model to strengthen health interventions with an intercultural approach, Peru	Describe el desarrollo de un modelo de gestión del cambio mediante investigación-acción en intervenciones sanitarias interculturales.
	Ticona et al., (2025)	Implementación y efectividad de las políticas públicas para integrar la sostenibilidad en el currículo escolar	Analiza la incorporación de la sostenibilidad en el currículo escolar como ámbito de aplicación de las políticas públicas.

	Torres-Bernal et al., (2024)	Problemas y desafíos de las políticas públicas educativas en América Latina: una revisión sistemática	Sintetiza las dificultades documentadas en las políticas educativas de América Latina y aporta un marco regional para interpretar los estudios peruanos.
Diseño institucional	Bravo et al., (2024)	Constraints on public policy design and formulation: A case study on the conservation of natural resources in local governments of the Amazonia, Peru	Identifica restricciones que enfrentan los gobiernos locales de la Amazonía peruana al formular políticas de conservación de recursos naturales.
	Cárdenas (2025)	Gestión empresarial y competitividad de empresas de supervisión y análisis químico al sector minero del Perú, año 2022	Examina la gestión y la competitividad de empresas proveedoras del sector minero. Su alcance es empresarial y su vínculo con el diseño institucional estatal es indirecto.
	Vásquez (2024)	Resultados del año APEC Perú 2024. La recuperación del consenso y el avance de la Visión Putrajaya 2040	Analiza la construcción de consensos durante la presidencia peruana de APEC y su relación con los objetivos de cooperación regional.
Modernización del Estado	Chávez-Rivas & Heredia-Llatas (2024)	Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria	Examina cómo la literatura aborda la modernización administrativa en distintos niveles de gobierno.
	De la Cruz (2024)	Modernización de la gestión pública: hacia la mejora de los servicios	Describe el uso de tecnologías y prácticas administrativas orientadas a mejorar la prestación de servicios públicos.
	De la cruz et al., (2024)	Modernización de la Gestión Pública en la Calidad del Servicio: Caso de una Universidad Publica en el Perú	Identifica una correlación positiva entre la modernización de la gestión pública y la calidad del servicio percibida por 361 estudiantes universitarios (ρ = 0,601).
	Espino et al., (2024)	Modernización de la gestión pública en el Perú a partir de las experiencias del COVID-19	Examina la modernización administrativa peruana a partir de las experiencias de gestión pública durante la pandemia.
	Novoa & Valverde (2024)	Una revisión teórica sobre la modernización de la gestión pública en el Estado peruano	Revisa los enfoques teóricos empleados para explicar la modernización de la gestión pública en el Perú.
	Saravia & Quevedo (2024)	Construyendo la gestión pública: perspectivas regionales de la modernización del Estado a través de las tesis universitarias, Arequipa 2002-2022	Analiza cómo las tesis universitarias de Arequipa abordaron la modernización estatal durante el periodo 2002–2022.
Gobierno digital	Cornejo & Cernaqué (2024)	Evaluación de la gestión municipal en Perú: el efecto del presupuesto por resultados y el gobierno electrónico	Examina el presupuesto por resultados y el gobierno electrónico en relación con la gestión municipal peruana.
	Damar et al., (2024)	Mapping the digital frontier: Bibliometric and machine learning	Emplea bibliometría y aprendizaje automático para identificar temas de investigación sobre

		insights into public administration transformation	transformación digital en la administración pública.
	Jáuregui (2024)	The Impact Of Digital Government On The Modernization Of The State: Systematic Review	Revisa la implementación del gobierno digital en el marco de la política peruana de modernización estatal.
	Mego et al., (2024)	Digital modernization and public management: A bibliometric review	Caracteriza la producción científica sobre modernización digital y gestión pública mediante un análisis bibliométrico.
	Melendrez et al., (2024)	Transformación digital en entidades públicas: una revisión de literatura	Sintetiza 23 artículos sobre la transformación digital en entidades públicas mediante una revisión narrativa.
	Nicolás et al., (2022)	O desenvolvimento do governo eletrônico em vinte países da América Latina: agendas digitais e websites dos executivos federais	Compara las agendas digitales y los sitios web de los poderes ejecutivos de veinte países latinoamericanos.
Gestión pública y gestión por resultados	Badajoz-Ramos et al., (2024)	Impacto de gestión por resultados y evaluación en la efectividad de un programa social en la región centro-sur del Perú	Analiza la gestión por resultados y la evaluación en relación con la efectividad de un programa social de la región centro-sur.
	Sanabria-Pulido & Pliscoff (2022)	A crowding-out of public values? Managerial vs. Weberian values in public sector reform in Latin America	Compara seis organizaciones públicas de dos países latinoamericanos para examinar la coexistencia de valores gerenciales y weberianos.
	Varela (2023)	Administración pública y management público: el tránsito hacia el neogerencialismo	Examina los cambios en los enfoques y los instrumentos de la gerencia pública, con énfasis en América Latina.
	Zavaleta (2024)	La gestión pública en el fortalecimiento de la gobernanza y la implementación de políticas públicas en Perú	Examina la relación entre gestión pública y gobernabilidad en el contexto peruano.
Gobernanza	López (2023)	Protestas sociales: democratización social y política contra la re-elitización neoliberal en el Perú	Analiza las protestas sociales peruanas desde la perspectiva de la democratización y las disputas por el poder político.

Fuente: elaboración propia a partir de los artículos consignados en la tabla.

La Tabla 1 evidencia que la literatura sobre diseño institucional y modernización del Estado se organiza en seis ejes temáticos interrelacionados, donde la implementación de políticas públicas resalta por enfatizar las brechas de capacidad institucional, liderazgo y coordinación como factores críticos para el logro de resultados, mientras que el diseño institucional subraya el rol de las reglas, estructuras y modelos organizativos en la efectividad de la acción pública; a su vez, la modernización del Estado se asocia con mejoras en la calidad, eficiencia y orientación al ciudadano de los servicios, estrechamente vinculada al gobierno digital, que aparece como catalizador de la transformación administrativa mediante el uso de TIC y la reducción de la burocracia.

El eje de gestión pública/GpR pone en relieve el tránsito hacia enfoques gerenciales y orientados a resultados, y finalmente la gobernanza destaca la importancia de la transparencia, la participación y la articulación Estado-sociedad, configurando en conjunto un marco analítico que muestra cómo las reformas contemporáneas requieren integrar capacidades institucionales, innovación y enfoques colaborativos para fortalecer el desempeño del sector público.

La revisión examinó los enfoques, hallazgos y desafíos del diseño institucional y la modernización del Estado en América Latina. Los documentos se organizaron en seis ejes temáticos: implementación de políticas públicas, diseño institucional, modernización del Estado, gobierno digital, gestión pública orientada a resultados

(GpR) y gobernanza. En el eje de implementación, Diaz et al., (2023) señalaron dificultades de coordinación y disponibilidad de recursos en las políticas de envejecimiento y demencia en el Perú. En su revisión sobre políticas públicas y desarrollo sostenible en el país, Azabache (2024) también identificó restricciones de recursos y barreras administrativas.

En el sector educativo, Torres-Bernal et al., (2024) examinaron los desafíos de las políticas educativas en América Latina, mientras que Postigo & Timoteo (2024) analizaron el lugar que ocupa el patrimonio en la normativa educativa peruana. En conjunto, estos trabajos permiten distinguir dos cuestiones relevantes para la implementación: cómo se formulan las políticas y con qué recursos y mecanismos de coordinación cuentan las instituciones para ejecutarlas.

En esta misma línea, Chessman (2022) y Llanos et al., (2022) destacan que la coordinación en redes de gobernanza y el fortalecimiento de las capacidades del Estado, especialmente en salud y gestión de recursos humanos, son determinantes para mejorar la implementación, hallazgos que se complementan con Ticona et al., (2025) y Llave (2024), quienes advierten que los conflictos sociales y las debilidades institucionales afectan la sostenibilidad de las políticas ambientales y sociales en la región. A su vez, Izquierdo et al., (2025) y Segovia-Meza et al., (2025) subrayan el papel del liderazgo y el aprendizaje organizacional, así como de la investigación-acción, como mecanismos para dinamizar la capacidad estatal y cerrar brechas en la ejecución de políticas públicas.

Desde el eje de diseño institucional, Bravo et al., (2024) y Cárdenas (2025) resaltan que las restricciones estructurales y la capacidad organizacional influyen directamente en la efectividad de las políticas. De manera complementaria, Corrales (2024) y López (2023) muestran que los arreglos institucionales y la democratización política condicionan la gobernanza y la capacidad del Estado para responder a escenarios complejos, como los procesos de integración regional y las demandas de participación ciudadana.

En cuanto a la modernización del Estado, los estudios de De la Cruz (2024), Espino et al., (2024) y Novoa & Valverde (2024) coinciden en que la adopción de enfoques de nueva gestión pública, gobierno abierto y uso de tecnologías contribuye a mejorar la calidad de los servicios y la eficiencia administrativa en el Perú. Estos hallazgos se articulan con Chávez-Rivas, & Heredia-Llatas (2024) y Saravia & Quevedo (2024), quienes evidencian que las herramientas como la gestión por resultados y las reformas subnacionales permiten avanzar hacia un Estado más orientado al ciudadano, aunque persisten desafíos asociados a la cultura organizacional y a la heterogeneidad territorial.

El eje de gobierno digital muestra un consenso amplio sobre su rol como catalizador de la modernización. Martins & Nielsen (2023) y Nicolás et al., (2022) identifican brechas y avances en la región, destacando que los niveles de ingresos y los modelos de gobernanza explican diferencias en la transformación digital. Jáuregui (2024) y Cornejo & Cernaqué (2024) demuestran, en el caso peruano, que el gobierno digital y el presupuesto por resultados tienen impactos positivos en la eficiencia y la gestión municipal. A ello se suman los aportes de Mego et al., (2024), Damar et al., (2024) y Melendrez et al., (2024), quienes, desde revisiones bibliométricas y de literatura, enfatizan que la digitalización reduce la burocracia y mejora la transparencia, aunque requiere estrategias integrales para evitar nuevas desigualdades.

Respecto a la gestión pública y la GpR, Zavaleta (2024) y Badajoz-Ramos et al., (2024) evidencian que la orientación a resultados y la evaluación fortalecen la gobernanza y la efectividad de los programas sociales, mientras que Varela (2023) y Sanabria-Pulido & Pliscoff (2022) analizan el tránsito hacia el neogerencialismo en América Latina, mostrando la coexistencia de valores gerenciales y weberianos en las reformas del sector público. Estos estudios coinciden en que, si bien la lógica gerencial puede mejorar la eficiencia, su éxito depende de instituciones sólidas que resguarden los valores públicos y la legitimidad del Estado.

Finalmente, en el eje de gobernanza, el Plan de Acción de Gobierno Abierto del Perú (OGP, 2024), junto con los aportes de López (2023), resaltan que la transparencia, la participación ciudadana y la articulación Estado-sociedad son componentes esenciales para consolidar procesos de modernización sostenibles. En conjunto, los estudios revisados muestran que el diseño institucional y la modernización del Estado no pueden entenderse como procesos aislados, sino como dinámicas interdependientes donde capacidades institucionales, innovación tecnológica, orientación a resultados y gobernanza democrática se articulan para fortalecer el desempeño del sector público. Estos hallazgos confirman que el principal desafío para América Latina radica en traducir las reformas formales en mejoras reales en la gestión y en la calidad de los servicios, asegurando que la modernización contribuya efectivamente al desarrollo y al bienestar ciudadano.

Conclusiones

Los 30 artículos revisados vinculan el diseño institucional con la modernización del Estado a través de las condiciones en que se ejecutan las reformas. En los estudios sobre implementación, la escasez de recursos y las dificultades de coordinación entre niveles de gobierno ayudan a explicar la distancia entre los objetivos de las

políticas y su ejecución. En los trabajos sobre gobierno digital y gestión por resultados, la infraestructura disponible, las competencias del personal y la capacidad de evaluar los servicios condicionan el alcance de los cambios administrativos. En conjunto, la revisión indica que la capacidad de una entidad para convertir una reforma en mejoras para la ciudadanía depende de la correspondencia entre las responsabilidades que asume y los medios de que dispone para cumplirlas. La diversidad de sectores y diseños de estudio limita la posibilidad de atribuir a estas condiciones un efecto uniforme.

Referencias

Azabache, P. (2024 Implementación de Políticas Públicas y Desarrollo Sostenible en Perú: Una Revisión Sistemática de Prácticas y Resultados. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5*(4), 2171 – 2184. https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2404

Badajoz-Ramos, J., Pérez-Márquez, L., Gutierrez, R., & Quispe, A. (2024). Impacto de gestión por resultados y evaluación en la efectividad de un programa social en la región centro-sur del Perú. *ComuniAccion: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo, 15*(4), 334-345. https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.4.1209

Bravo, E., Amasifuen, C., Cayo, I., Pariente, E., Sanchez, T., Vásquez, J., & Vergara, A. (2024). Constraints on Public Policy Design and Formulation: A Case Study on the Conservation of Natural Resources in Local Governments of the Amazonia, Peru. *Sustainability, 16*(19), 8559. https://doi.org/10.3390/su16198559

Cárdenas, D. (2025). Gestión empresarial y competitividad de empresas de supervisión y análisis químico al sector minero del Perú, año 2022. *idata, 27*(1), 137–156. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/25801

Chávez-Rivas, P., & Heredia-Llatas, F. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista Nacional de Administración, 15*(1), 33978. https://doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978

Chessman, Y. (2022). Los mecanismos de articulación y coordinación intergubernamental de Políticas Nacionales y Territoriales en el Perú. *IUS ET VERITAS*, (65), 24-40. https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.002

Cornejo, O., & Cernaqué, O. (2024). Evaluación de la gestión municipal en Perú: el efecto del presupuesto por resultados y el gobierno electrónico. *Journal of Law and Sustainable Development, 12*(8), e3848. https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i8.3848

Damar, M., Köse, H., Cagle, M., & Özen, A. (2024). Mapping the Digital Frontier: Bibliometric and Machine Learning Insights Into Public Administration Transformation. *Sayıştay Dergisi, 132*, 9-41. https://doi.org/10.52836/sayistay.1455036

De la cruz, J., Huiza, C., Rivera, F., Gomez, F., García, O., & Paco, W. (2024). Modernización de la Gestión Pública en la Calidad del Servicio: Caso de una Universidad Publica en el Perú. *ComuniAccion: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo, 15*(4), 286-297. https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.4.1178

De la Cruz, J. (2024). Modernización de la Gestión Pública: Hacia la Mejora de los Servicios. *Apuntes de Ciencia & Sociedad, 12*(1), 1-8. https://doi.org/10.18259/acs.2024007

Diaz, M., Pintado-Caipa, M., & Garcia, P. (2023). Challenges in implementation of public policies in aging and dementia in Peru. *PLOS Global Public Health, 3*(9), e0002345. https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0002345

Espino, V., Medina, C., Montoya, R., Quijano, F., & Jara, C. (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), 77-92 https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692024000200077&script=sci_arttext

Izquierdo, R., Crisólogo, J., Oliva, J., & Torres, C. (2025). Leadership Skills and Organizational Learning Culture in the Implementation of Public Policies in a Local Government - Cajamarca Region 2024, Peace, Justice and Strong Institutions (SDG 16). *Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5*(2), e04415. https://sdgsreview.org/LifestyleJournal/article/view/4415

Jáuregui, P. (2024). The Impact Of Digital Government On The Modernization Of The State: Systematic Review. *Revista Científica Visión de Futuro, 29*(1), 107–125. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.29.01.003.en

Llanos, L., Castro, C., & Cerna, C. (2022). Análisis de políticas públicas en salud: el caso de recursos humanos en el Perú. *Revista Médica Herediana, 33*(3), 178-186.. https://revistas.upch.edu.pe/index.php/RMH/article/view/4338

Llave, I. (2024). Gestión pública y conflictos sociales en Perú. *Quipukamayoc, 32*(68), 9-24. https://doi.org/10.15381/quipu.v32i68.29090

López, S. (2023). Protestas sociales: democratización social y política contra la re-elitización neoliberal en el Perú. *Discursos Del Sur, Revista De teoría crítica En Ciencias Sociales, 12*, 9-42. https://doi.org/10.15381/dds.n12.27093

Martins, J., & Nielsen, M. (2023). *Digital Transformation of the Public Sector in the Americas: An Empirical Analysis to Identify Leap-froggers and Trends since 2003*. 2023 Ninth International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG), Quito, Ecuador, 2023, 1-8. https://doi.org/10.1109/ICEDEG58167.2023.10121923

Mego, M., Vela, L., Dávila, J., & Mendoza, R. (2024). Digital modernization and public management: A bibliometric review. *Data and Metadata, 3*, 323. https://doi.org/10.56294/dm2024323

Melendrez, G., Siancas, C., & Chávez, P. (2024). Transformación digital en entidades públicas: una revisión de literatura. *Horizonte Empresarial, 11*(1), 404–420. https://doi.org/10.26495/8zp4zx72

Nicolás, M., Torres, C., & Catachura, C. (2022). O desenvolvimento do governo eletrônico em vinte países da américa latina: agendas digitais e websites dos executivos federais. *Revista Eletrônica Do Programa De Pós-Graduação Da Câmara Dos Deputados, 15*(38), 78–105. https://doi.org/10.51206/elegis.v15i38.753

Novoa, D., & Valverde, C. (2024). Una Revisión Teórica sobre la Modernización de la Gestión Pública en el Estado Peruano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(4), 2284-2300. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12469

Open Government Partnership. (2024). *Peru Action Plan Review 2023–2025*. https://www.opengovpartnership.org/documents/peru-action-plan-review-2023-2025/

Postigo, W., & Timoteo, R. (2024). Lo patrimonial como política educativa: análisis y perspectivas desde la normativa peruana (2023). *Turismo y Patrimonio*, (23), 23-43. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-853X2024000200023&script=sci_arttext&tlng=es

Sanabria-Pulido, P., & Pliscoff, C. (2022). A crowding-out of public values? Managerial vs. Weberian values in public sector reform in Latin America. *Asia Pacific Journal of Public Administration, 44*(4), 291–314. https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2076135

Saravia, J., & Quevedo, C. (2024). Construyendo la gestión pública: perspectivas regionales de la modernización del Estado a través de las tesis universitarias, Arequipa 2002-2022. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (11), 24–46. https://doi.org/10.54774/ss.2024.11.02

Segovia-Meza, G., Medina-Ibañez, A., Bartolo-Marchena, M., & Monteza-Facho, B. (2025). Action-research in the development of a change management model to strengthen health interventions with an intercultural approach, Peru. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 42*(2), 203-211. https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/14134

Strazza, L. (2024a). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Costa Rica 2024*. Naranjo Bautista, S. (Ed.). https://doi.org/10.18235/0013314

Strazza, L. (2024b). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Uruguay 2024.* Naranjo Bautista, S. (Ed.). https://doi.org/10.18235/0013315

Ticona, A., Ramos, M., Paye, A., Condori, J., & Charca, C. (2025). Implementación y efectividad de las políticas públicas para integrar la sostenibilidad en el currículo escolar. *Revista InveCom, 5*(4), 1-12. https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3695

Torres-Bernal, R., Mejía-Campó, N., & Huayta-Franco, Y. (2024). Problemas y desafíos de las políticas públicas educativas en América Latina: Una revisión sistemática. *Comuni@cción, 15*(2), 167–180. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682024000200167&script=sci_arttext

Varela, E. (2023). Administración pública y management público: el tránsito hacia el neogerencialismo. *Administración & Desarrollo, 53*(2), 1-27. https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.10

Vásquez, C. (2024). Resultados del año APEC Perú 2024. La recuperación del consenso y el avance de la Visión Putrajaya 2040. *Agenda Internacional, 31*(43), 86-100. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/30283

Zavaleta, E. (2024). La gestión pública en el fortalecimiento de la gobernanza y la implementación de políticas públicas en Perú. *Comuni@cción, 15*(3), 248-260. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682024000300248&script=sci_arttext