

La nueva gestión pública: Retos y perspectivas en tiempos de pandemia de covid-19

Ovidio Taype Segama

otaypes@gmail.com

ORCID: ID 0000-0002-6041-2096

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Universidad Privada César Vallejo

Olga Eugenia Rodriguez Caballero

olgarodriguezcaballero2014@gmail.com

ORCID: ID 0000-0002-0983-4584

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

Universidad Privada César Vallejo

Nancy Guadalupe Reategui Díaz

nancyguadalupereateguidiaz@gmail.com

ORCID: org/000-002-6178-6436

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

Universidad Privada César Vallejo

Perú

RESUMEN

La nueva gestión pública comprende el sistema que relaciona al Estado con la población, teniendo especial importancia en su enfoque principal que es potenciar las capacidades organizacionales públicas y gubernamentales, con el fin de brindar mejores servicios y productos que permitan un incremento en la calidad de vida de los ciudadanos, lo cual durante el periodo de pandemia por COVID – 19, representó un reto considerable, dado los cambios radicales y los problemas derivados de la falta de adaptación y modelos gubernamentales ineficientes. El objetivo del artículo fue identificar el contexto de la nueva gestión pública y los retos existentes para su ejecución. La metodología aplicada fue la revisión sistemática de la literatura. Se concluyó que la gestión pública no ha presentado un desempeño óptimo de sus funciones durante el periodo de pandemia, reconociéndose factores como la corrupción, centralización organizacional, aplicación de modelos gubernamentales ineficientes,

ejecución ineficaz de presupuesto, dificultades comunicativas y la falta de digitalización como sus principales limitantes. Aunque es necesario resaltar el factor humano como un elemento destacable al enfrentar esta pandemia, sobre todo en el sector salud y educativo, que a pesar de las falencias y limitantes pudieron resolver problemas con las herramientas que estaban a su alcance.

Palabras clave: gestión pública; covid – 19; tecnología; funcionarios, eficiencia.

The new public management: Challenges and perspectives in times covid-19 pandemic

ABSTRACT

The new public management comprises the system that relates the State with the population, having special importance in its main focus which is to enhance public and governmental organizational capacities, in order to provide better services and products that allow an increase in the quality of life of citizens, which during the COVID - 19 pandemic period, represented a considerable challenge, given the radical changes and the problems derived from the lack of adaptation and inefficient governmental models. The objective of the article was to identify the context of the new public management and the existing challenges for its execution. The methodology applied was a systematic review of the literature. It was concluded that public management has not presented an optimal performance of its functions during the pandemic period, recognizing factors such as corruption, organizational centralization, application of inefficient governmental models, ineffective budget execution, communication difficulties and lack of digitalization as its main limitations. Although it is necessary to highlight the human factor as a remarkable element in facing this pandemic, especially in the health and education sectors, which despite the shortcomings and limitations were able to solve problems with the tools at their disposal.

Key words: public management; covid – 19; technology; civil servants; efficiency.

Artículo recibido: 03 marzo 2022

Aceptado para publicación: 20 marzo 2022

Correspondencia: otaypes@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

El sector público tiene un rol fundamental, dado que de este depende en gran parte el desarrollo de actividades que brindan estabilidad y bienestar a un país, y de manera más específica a su población, por lo cual, este debe garantizar su funcionamiento de manera regulada y eficiente.

Stroińska (2020) mencionó que una adecuada gestión pública está sujeta a diferentes factores, además de contemplar mecanismos que permitan reconocer las necesidades de cada sector, con el fin de afianzar las metodologías que faciliten los procesos y permitan obtener beneficios para el Estado y la población. Por su parte, Abdul (2018) señaló que es importante que, para la obtención de la eficiencia de los organismos públicos se deben aplicar acciones entre las que se encuentran, la modernización de sus sistemas, disminución de barreras burocráticas, manejo óptimo de la tesorería y control para extinguir la corrupción. Además, es necesario tomar en cuenta que la gestión estatal puede aplicar diferentes doctrinas administrativas que permitan estructurar los modelos para la aplicación de procedimientos, sin embargo, al estar sujetos a la manipulación de recursos estatales deben someterse al cumplimiento de la ética (Plissock, 2017).

En función de lo mencionado, el panorama suscrito a la gestión pública es amplio e involucra diferentes elementos, los cuales, tienen como finalidad servir al ciudadano, sin embargo, dentro de la estructura administrativa impuesta por el Estado, pueden existir sesgos que no permitan una correcta aplicación de la misma, debido a ello, se deben tomar las consideraciones necesarias para su correcto desempeño.

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2012) explicó que el Estado, como todo organismo funcional presenta una estructura dividida por áreas que permitan su desenvolvimiento adecuado para obtener una ejecución y gestión eficiente, dado que, si estas no se desempeñan correctamente, pueden afectar a todo el sistema. Asimismo, existe especial importancia por el desempeño de la actividad de los funcionarios públicos, debido a que algunos se encargan de la recaudación y designación de fondos, por lo cual, dentro de la gestión pública se debe considerar de manera fundamental la transparencia, los principios éticos y morales (Muñoz et al, 2017). Por su parte, Bahillo y Pérez (2017) señalaron que la gestión pública tiene una responsabilidad considerable, dado que a través de la tesorería

general se procede a la recaudación de fondos públicos, lo cual posteriormente es derivado a cada una de los organismos estatales según su especialidad, para que de esta manera puedan realizar sus actividades.

Las funciones de la administración pública son diversas y se derivan de acuerdo a cada uno de los organismos especiales, según la estructura del gobierno, cabe mencionar que regularmente se designan por sectores, los cuales pueden ser salud, educación, finanzas, medio ambiente, comunicación, trabajo, entre otros, los cuales realizan actividades de acuerdo a sus competencias.

La gestión de los organismos públicos puede mantenerse con procesos tradicionales o con sistemas más modernos, haciendo diferencias notables entre países, especialmente por el dominio de tecnología, sin embargo, La Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo - OECD(2020) señaló que durante el 2019, se dio uno de los eventos más importantes en el mundo, ocasionado por la aparición del SARS-COV-2, un virus altamente contagioso y mortal, que posteriormente desató una pandemia, ocasionando un fuerte impacto en diferentes sectores, los cuales tuvieron que cambiar considerablemente sus metodologías de trabajo acorde a una nueva realidad, donde se limitaba la libertad de desplazamiento de las personas y existía un alto riesgo por la integridad física de cada trabajador. Por su parte Ávila (2015) mencionó que, debido a las limitaciones para la realización del trabajo presencial y el riesgo expuesto, se empezaron a aplicar de manera más recurrente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y medios digitales, para la realización de trabajo remoto y así, evitar la paralización de actividades.

Debido a la llegada de la pandemia, los organismos empezaron a aplicar nuevas metodologías para continuar con sus actividades de manera regular, para ello, la aplicación tecnológica tuvo un rol importante, dado que se convirtió en uno de los medios que permitió la continuidad, sin embargo, en algunos casos se presentaron algunas limitaciones que no permitieron que los procesos sean totalmente eficientes.

Vargas et al (2020) mencionaron que la pandemia, trajo consigo complicaciones que se tuvieron que asumir de manera inmediata para no impedir la ejecución de las actividades administrativas, dado que perjudicaría considerablemente al país y los ciudadanos, observándose como la salida más viable la aplicación de la tecnología, de manera que los Estados iniciaron un proceso de modernización paralelo con a la

adaptación de sus trabajadores, sin embargo, en algunos casos debido a la falta de recursos, estrategias y capacidad de los funcionarios para brindar servicios públicos durante emergencia se generaron deficiencias que perjudicaron tanto a las entidades como a los usuarios. De la misma manera, Pont (2020) indicó que ante un acontecimiento desconocido como el COVID – 19, se empezaron a aplicar diferentes modelos de gobernanza, que implicaban racionalidad, toma de decisiones y planificación, elementos sujetos a modelos administrativos y de gestión que hicieron posible la continuidad de actividades, sin embargo, debido a su rápida aplicación y falta de dominio, se presentaron complicaciones, entre las que se pudieron reconocer la disminución del rendimiento del personal, debido a la falta de herramientas de control del mismo al encontrarse en modalidad de trabajo remoto (Ascencios, 2021).

El proceso de modernización y adaptación para los organismos públicos suele ser un reto que toda entidad debe cumplir en el mediano o corto plazo, debido a la demanda y los cambios existentes en el mundo, sin embargo, al realizarse en un contexto de emergencia, de manera improvisada, con limitaciones de tiempo y recursos, no se contempla como el mejor escenario que aporte al desempeño de los funcionarios y la funcionabilidad del sistema eficientemente, ya que este requiere de un plazo considerable, para las instalaciones, selección de plataformas adecuados y capacitación del personal.

Nemec, Drechsler y Hajnal (2020) explicaron que al decretarse el confinamiento como medida preventiva se experimentaron múltiples riesgos, como el crecimiento de la pobreza, dificultades en la educación, limitación en el contacto social y especialmente el deterioro de los servicios públicos, desde una visión general, se ha observado que son diversos los cambios en la gestión de los organismos públicos, sin embargo, estos dependen de los recursos y capacidades de cada país. Cabe mencionar que Liu et al (2021) señalaron que el tiempo de reacción es un factor elemental, debido a que mientras más rápido sean capacitados los funcionarios y se adapten las nuevas tecnologías, la habilitación para las actividades institucionales será óptima, sin embargo, ello lleva consigo determinadas barreras burocráticas que los gobiernos deben simplificar para así facilitar los procedimientos. Por su parte, Eriksson et al (2021) indicaron que además deben considerarse los instrumentos de gestión colectiva,

disminuir la tensión entre los gobiernos nacionales y subnacionales, incorporarse los procesos de aprendizaje social, mantener la confianza y garantizar la equidad social.

Es evidente que no solo se requiere de la aplicación tecnológica para obtener como resultado una administración pública eficiente, sino que esta depende de la comunicación intergubernamental y también de la participación de la población, logrando así, que se puedan reconocer las necesidades de manera más precisa y de esta manera dirigir la gestión al cumplimiento de las mismas, manteniendo la confianza, el bienestar de las personas e integridad de las instituciones.

En la misma línea, Xanthopoulou y Plimakis (2021) afirmaron que la Nueva Gestión Pública (NGP) requiere de un análisis para medir su grado de eficiencia de acuerdo a las actividades que esta representa, considerando los procesos de reforma gerencial, y a la vez, tomando en cuenta las barreras como la percepción estatista de ciudadanos y políticos, la corrupción, las estructuras organizacionales fragmentadas y la resistencia al cambio, que pueden dificultar su aplicación, es preciso mencionar que, el COVID – 19 se observó como un promotor que impulsó la modernización de la NGP, logrando la digitalización, transformación y funciones electrónicas adheridas al gobierno. De la misma manera, Ericsson et al (2021) explicaron que a través de los medios tecnológicos se logró obtener mayor dinamismo en la comunicación dentro de los órganos públicos, de manera que se ha permitido mejoras en los procesos administrativos. En concordancia, para Koch, Plattfaut y Kregel (2021) el dominio de herramientas informáticas por parte de los funcionarios, acelera los procesos, sin embargo, estas pueden presentar dificultades acordes al nivel de rendimiento del trabajador, si es que se encuentra en trabajo remoto.

Como se ha observado, la gestión pública se ha visto sometida a cambios considerables durante la pandemia, estas varían de acuerdo a la medida que cada gobierno tome, sin embargo, existen retos comunes, entre los cuales se encuentran la modernización, la mejora en el rendimiento de trabajadores, facilitar la comunicación, capacitar al personal y mantener la funcionabilidad continua, es importante mencionar que la administración pública toma lugar en diversos organismos, relacionados a la educación, salud, transporte, comunicaciones, medio ambiente, entre otros, por lo cual, si no existe una gestión funcional, las consecuencias sobre el gobierno y la población serán negativas.

2. MÉTODO

En la elaboración del presente estudio, se consideraron criterios en función de mantener la consistencia, relevancia y precisión del mismo, además, estos se aplicaron como factores para permitir de manera facilitada la obtención de información científica alineada al objetivo de estudio. Durante la búsqueda de data se obtuvo amplitud de información, la cual fue delimitada conforme a los criterios de inclusión y exclusión aplicados para mantener la autenticidad y objetividad del artículo.

La elaboración del estudio se realizó mediante la investigación exhaustiva, aplicando como metodología la revisión bibliográfica, donde se recopiló literatura científica indexada, la cual fue estratificada de acuerdo a criterios de inclusión y exclusión, entre los que se observa; primero, la aplicación de un intervalo temporal estimado desde el 2015 al 2022; segundo, mantener relación directa con el fenómeno de estudio, o al menos una de las variables; y finalmente, estos pueden encontrarse en idioma inglés, español o portugués.

Respecto al procedimiento utilizado para facilitar la búsqueda, se utilizaron palabras clave como: Gestión pública, retos, perspectivas, COVID – 19, pandemia, coronavirus, confinamiento, gobierno, Estado, tecnología y modernización, estos términos se anexaron entre sí, de manera que se permita ampliar la búsqueda realizada mediante portales académicos y científicos fidedignos como Scopus, Scielo, Redalyc, Ebsco, Scienedirect y Researchgate. Como resultado de la búsqueda se obtuvieron 50 artículos, de los cuales 26 fueron seleccionados considerando los criterios anteriormente mencionados, siendo estos los que forman parte de la elaboración del presente.

Para el análisis específico se consideraron 15 artículos, este se dio a través de tablas que facilitaron la organización de la información y reconocer el centro temático de cada artículo seleccionado, además de su afinidad con los objetivos del presente. En las tablas realizadas se consideró data fundamental, como el autor, año de publicación, título, nombre de la revista a la que pertenece el artículo, el tipo y diseño de investigación, aspectos éticos, el instrumento, la muestra, los resultados y conclusiones, información necesaria para reconocer la importancia de la investigación y el nivel de aporte, con respecto a las conclusiones, se consideraron los aspectos más relevantes y significativos señalados por el autor de cada investigación, en adición a los que el investigador considere preponderantes para el estudio.

3. RESULTADOS

1. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Moscoso	2018	Perú: Pandemia y corrupción	Nacional autónoma	(1) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalan que, durante el periodo de pandemia, se dificultó la realización de controles preventivos y fiscalización debido a una gestión improvisada, lo cual, fue aprovechado para la toma de decisiones en función de beneficios económicos personales.	Se concluye que existe abuso de poder público para obtención de beneficios personales en Perú, lo cual, fue aprovechado por la desorganización y falta de estructura de la gestión pública durante el periodo de confinamiento, de manera que no hubo una correcta organización entre funcionarios, autoridades y ciudadanos, obteniéndose una pérdida de S/. 32 757 496 705,00 en actos de corrupción.

2. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Vargas et al	2020	Gestión municipal y respuestas frente al impacto del COVID 19 – municipalidades de la zona alto andina, departamento de Lambayeque	Pakamuros	(8) 4

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados mostraron que no se han aplicado estrategias que permitan el funcionamiento de los organismos públicos dentro de un estado de emergencia, donde se requerían cambios inmediatos por ineficiencia de los procesos.	Se concluye que existe incapacidad para sostener el funcionamiento organizacional público durante periodos de emergencia como el COVID – 19, asimismo, se observaron deficiencias respecto a la ejecución de presupuesto público, articulación intergubernamental y calidad de vida, además existió una necesidad creciente de la implementación de políticas y generación de valor público.

3. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Pont	2020	Gobernanza de la pandemia del covid-19 y modelos de gestión: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo sociedad-Estado?	Revista do servicio público	(71) 11

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Durante el periodo de pandemia por COVID – 19, se aplicaron diferentes modelos de gobernanza, para lograr mantener la funcionabilidad, mediante respuestas rápidas asociadas a racionalidad, planificación y toma de decisiones gubernamentales.	Se concluye que la administración pública autónoma, fue afectada por la llegada de la pandemia, generando nuevos problemas y profundizando los ya existentes, entre las estrategias aplicadas se encuentran el teletrabajo, flexibilización de horarios, entre otros, sin embargo, en la aplicación de la estructura digital, se observó una brecha de seguridad considerable, sumada a la falta de capacidad de manejo por parte de los funcionarios.

4. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Ascencios	2021	Caso de gestión pública: Trabajo remoto y pandemia en el ministerio	Saber servir	(1) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados mostraron que, los organismos gubernamentales presentaron mayor flujo de requerimiento por parte de la población, asimismo se observó deficiencias en la atención debido a la alta demanda y dificultades presentadas por los trabajadores en consideración a una adaptación abrupta.	Se concluye que en situaciones de emergencia como en el caso del COVID – 19, los ministerios, tomaron como medida la organización de los funcionarios públicos para gestionar la demanda nacional, la cual presentó ineficiencia, debido a un incremento potencial y a las mínimas herramientas obtenidas por parte del Estado, asimismo, por factores colaterales ocasionados por la alta exposición al riesgo del personal público.

5. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Romero y Pérez	2020	La gestión pública venezolana en tiempos de la Covid-19	Observatorio Nacional	(5) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indicaron que, el gobierno venezolano ha priorizado una visión social de la gestión pública ante el desarrollo de la pandemia por COVID – 19, lo cual ha planteado el direccionamiento del financiamiento y modernización de actividades en función de los recursos limitados.	Se concluye que el COVID – 19, se convirtió en un reto para el gobierno venezolano, debido a la escasez de recursos y las prioridades enfocadas en el bienestar social, se presentaron limitaciones como la digitalización, debido a que el gobierno no contaba con un plan de contingencia inmediato debido a factores como el cambio de divisas y burocracia, sin embargo, se han reconocido algunas mejoras.

6. Autor	Año	Titulo	Volumen, Número
Uribe et al	2021	El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores, Lima-Perú (2020)	(24) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalaron que, la aplicación de una nueva gestión pública, realizada a través de modelos gubernamentales de manera inmediata, en modalidad de trabajo remoto ha ocasionado un impacto emocional en los trabajadores, relacionado a problemas de adaptación, asimismo, estrés e inconformidad.	Se concluye que el cambio de modelo a trabajo remoto, adaptado por la pandemia de COVID – 19, ocasionó un impacto en los trabajadores, especialmente, en factores como la jornada laboral, soporte, aplicación tecnológica y bienestar social, de manera que el resultado de la ejecución de nuevos modelos ha presentado una mejoría lenta, donde inicialmente los indicadores no marcaban los mejores niveles de eficiencia.

7. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Tenesaca, Plaza y Cañarte	2021	La administración pública y el manejo de la pandemia por coronavirus en Ecuador	Polo del conocimiento	(6) 3

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalan que, en Ecuador, se mantiene como principio básico garantizar el funcionamiento administrativo, que en el periodo de emergencia por pandemia se vio afectado, observándose dificultades en las contrataciones y en la ejecución de procesos para beneficio ciudadano, por lo cual, se requirieron modificaciones en las estrategias y modelos de gobernanza.	Se concluye que los nuevos modelos no presentan suficientes políticas y medidas de control para la gestión pública, además de requerirse mejoras en la coordinación, negociación y cooperación entre los sectores sociales y gubernamentales, con mayor precisión, dado el contexto de la pandemia y la afección que posibles errores pueden ocasionar en la población.

8. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Roth	2020	La gestión de las pandemias: del régimen eclesiástico a la Nueva Gestión Pública	Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública	(7) 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalaron que, gran parte de los gobiernos, presentan un modelo centrado en la mejora económica, que ante situaciones inesperadas como el COVID – 19, hacen visibles las debilidades existentes en diversas áreas, afectando a los ciudadanos, en este caso, de manera más específica en la salud.	Se concluye que, en el periodo de pandemia, los modelos funcionales acorde a la optimización económica, no es deliberante para la prevención, permitiendo observar la centralización de los modelos gubernamentales en gran parte de Latinoamérica.

9. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Pont	2020	Pandemia de COVID-19 y Estado: ¿Hacia una nueva configuración administración-Estado?	<i>Cad. EBAPE.BR</i>	(18) 4

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalan que, en Brasil se realizaron modificaciones respecto a la aplicación de modelos estatales que puedan permitir la solución más integral en el contexto de la pandemia, tomando en consideración los modelos cerrados (verticales) o los horizontales (abiertos) a modificación.	Se concluye que, en Brasil, se presentaron modificaciones considerables debido a reformas, que han impactado en la autonomía y configuración de los mecanismos estatales, enfocándose en una mayor posibilidad de cambios, adoptados a posibles modelos horizontales o abiertos a cambios, necesarios durante el periodo de pandemia.

10. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Zavaleta y Chávez	2020	Corrupción en la gestión de recursos públicos asignados en la emergencia sanitaria COVID-19 en el gobierno regional de La Libertad – Perú 2020	SENDAS	(1) 2

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalaron que, en Trujillo, Perú, durante la pandemia, se generaron cambios en la administración pública, recibiendo el gobierno de la ciudad presupuesto extra, dada la emergencia, observándose complicaciones sujetas a casos de corrupción y una ejecución menor al 70% del presupuesto.	Se concluye que, durante el confinamiento, se generaron diversos cambios en la administración pública, como la aplicación de nuevos modelos y la digitalización de los procesos, de manera que se dio lugar a determinados espacios donde se limitó la fiscalización y control, lo cual, fue utilizado para realizar prácticas de corrupción, a través del desvío de presupuesto público.

11. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Mazzucato y Kattel	2020	COVID-19 and public-sector capacity	UCL	(1) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalaron que, durante pandemia, se interrumpió la funcionalidad de los organismos públicos menos digitalizados, asimismo, se observó que parte de los funcionarios no presentaban capacidades para el dominio de herramientas digitales, de manera que los procesos se volvieron ineficientes.	Se concluye afirmando la necesidad de capacidades dinámicas, de adaptación y aprendizaje ante los nuevos modelos de gestión implantados por el estado de emergencia, de manera que se haga factible alinear las necesidades del ciudadano con la de los servicios públicos, los nuevos modelos adjuntos a la tecnología requieren del dominio de datos y plataformas digitales, los cuales hacen eficientes los procedimientos.

12. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Ansel, Sorensen y Torfing	2020	The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems	Public Management Review	(1) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalaron que, la pandemia ha ocasionado un escenario de turbulencia y desestabilización, asimismo, la falta de dirección de los funcionarios ante el desconocimiento e incertidumbre ocasionado por la falta de liderazgo existente, ha afectado considerablemente a los organismos públicos.	Se concluye que se requiere de la aplicación de estrategias de gobernanza que brinden solidez a los procesos administrativos, para ello se plantea un enfoque que permita la adaptabilidad y agilidad al presentarse interrupciones continuas, además del fortalecimiento, direccionamiento de objetivos y viabilidad a través del enfoque de liderazgo.

13. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Ullah, Habibi y Nezami	2021	COVID-19 and Public Administration: Global Economic Managemen	International Journal of Academic Research in Economics and Managment and Sciences	(10) 1

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados señalan que, durante la pandemia de COVID-19, los organismos gubernamentales, presentaron en algunos casos ineficiencia y problemas para continuar con sus procesos, debido al cambio repentino de su modalidad laboral, sumado a la falta de estrategias o metodologías para casos de emergencia.	Se concluye que se requiere de la aplicación de modelos gubernamentales, que permitan implementar procesos simplificados, reduciendo barreras burocráticas, debido a que, en el estado de emergencia, el número de solicitudes de atención a las oficinas de cada organismo aumentaron, dada la situación, por lo cual, se requiere una asistencia rápida.

14. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Koch, Plattfaul y Kregel	2021	Looking for Talent in Times of Crisis – The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings	International Journal of Information Management Data Insights	1 (1)

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la tasa de desempleo aumento de 5.1% a 6.4% en la etapa inicial de la pandemia por COVID – 19, asimismo, se observó personal de baja por motivos de salud y complicaciones para los reemplazos.	Se concluye que el sector público, durante el periodo de pandemia, presentó complicaciones con el personal, debido a que personas contrajeron COVID – 19, ausentándose de sus cargos, asimismo, los organismos disminuyeron sus ofertas laborales y presentaron dificultades para contratar.

15. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Xanthopoulou y Plimakis	2021	From New Public Management to Public Sector Management Reforms during the pandemic. The effects of Covid-19 on public management reforms and effectiveness	Technium social sciences journal	26 (1)

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indicaron que se observó un aumento en los niveles de corrupción, resistencia al cambios y desorganización de la estructura estatal.	Se concluye que el proceso de reforma de la gestión y los criterios específicos para evaluar la eficacia de la NGP aún no se han completado y que existen algunas barreras clave como la percepción estatista de los ciudadanos y los políticos, la corrupción del público, las estructuras organizativas fragmentadas y la resistencia al cambio que dificultan el éxito de la aplicación

efectiva de la NGP en el sector público. Sin embargo, Covid-19 fue una situación que ayudó a que muchos aspectos de la NGP, como la digitalización, la transformación digital y la gobernanza electrónica.

4. DISCUSIÓN

Se pueden observar diversas perspectivas respecto a la nueva gestión pública, donde se contextualiza la realidad que afronta la administración gubernamental y los factores que intervienen durante el periodo de pandemia.

Moscoso (2018) mencionó que, durante la pandemia, fueron diversos los factores que se vieron comprometidos, impidiendo el funcionamiento óptimo, entre estos, se encontraban los fiscalizadores que no pudieron realizar el control preventivo, situación aprovechada por malos funcionarios para utilizar recursos con fines personales, consolidando actos de corrupción. De la misma manera, Zavaleta y Chávez (2020) indicaron que, durante el periodo de confinamiento, en Trujillo – Perú, se observó un crecimiento del presupuesto, sin embargo, a pesar de las necesidades se ejecutó menos del 70%, donde se hallaron actos de corrupción, aprovechando el cambio de modalidad laboral. En la misma línea, Xanthopoulou y Plimakis (2021) afirmaron que uno de los problemas más grandes, identificados durante el periodo de pandemia, fue el aumento de la corrupción, sostenido dentro de un espacio de desorganización de la estructura gubernamental dentro del periodo de pandemia por COVID – 19. Esto permite observar que las malas prácticas de los funcionarios públicos, fueron realizadas con mayor frecuencia durante el periodo de pandemia, aprovechando la inestabilidad del periodo de transición de las instituciones, para realizar procesos fraudulentos.

Por otro lado, Vargas et al (2020) señalaron que, se presentaron mayor número de dificultades para mantener el funcionamiento organizacional y ejecución de presupuesto

público, durante la pandemia de COVID – 19, especialmente por complicaciones en el manejo de procesos digitales, ocasionando una baja en la calidad de vida de los ciudadanos. De la misma manera, Ascencios (2021) indicaron que, durante el periodo de confinamiento, hubo un incremento sustancial de solicitudes en diversos organismos, lo cual, debido a la transición de modalidad a atención remota y desorganización generada por la premura, se ocasionaron dificultades en su ejecución. Por otra parte, Mazzucato y Kattel (2020) explicaron que, durante pandemia, se interrumpió la funcionalidad de los organismos públicos menos digitalizados, de manera que se requirió la adaptación a medios tecnológicos, donde se reconoció que parte de los funcionarios no presentaban capacidades para el dominio de estas, generando dificultades en los procesos, lo cual, requiere de adaptación y aprendizaje para los nuevos modelos de gestión que hagan más factibles cumplir con las necesidades del ciudadano.

En función de lo mencionado, es necesaria la capacitación de los trabajadores para aplicar métodos digitales, dado que, en la actualidad, son mucho más eficientes y prácticos, permitiendo simplificar recursos, especialmente el tiempo y para el caso de la pandemia, evitar la asistencia presencial, además de facilitar la organización y brindar un servicio directo y de calidad, contribuyendo a la satisfacción de los usuarios.

En adición, Pont (2020) afirmó que la pandemia trajo consigo nuevas problemáticas e intensificó las ya existentes, una de las principales dificultades fue la realización del trabajo presencial, para lo cual, se aplicó el teletrabajo, el cual presentó complicaciones debido a la falta de capacidad de algunos funcionarios. En la misma línea, para Uribe et al (2021), el modelo remoto se convirtió en un reto para las organizaciones, debido a que los trabajadores requerían de una capacitación acelerada en un corto periodo de tiempo, en función de ello, los trabajadores vieron afectada su jornada laboral y bienestar, disminuyendo su eficiencia. Además, Romero y Pérez (2020) explicaron que, en el caso de Venezuela, durante pandemia los organismos estatales presentaron mayores deficiencias, especialmente por la dificultad para afrontar cambios rápidos, debido a la limitación de recursos, problemas de divisas y capacitación del personal, que dificultó el desempeño de los organismos públicos.

Para Roth (2020), muchos gobiernos han enfocado sus políticas en sectores productivos, enfocados especialmente en solventar el crecimiento económico, dejando vacíos en

diferentes organismos con problemas administrativos que fueron más visibles en la pandemia. En la misma línea, Ullah, Habibi y Nezami (2021) indicaron que en la actualidad se debe considerar la aplicación totalitaria de estrategias que simplifiquen los procedimientos, reduciendo barreras burocráticas, especialmente dentro de la situación de pandemia, donde se presenta un mayor crecimiento de requerimientos, que debido al contexto requieren de respuestas inmediatas. Por su parte Pont (2020) y Ansel, Sorensen y Tornfing (2020) coincidieron que es necesaria la adopción de nuevos modelos gubernamentales, como los de tipo horizontal, que permiten mayor adaptación al cambio, fortaleciendo y direccionando objetivos, considerando también elementos como el liderazgo.

Tenesaca, Plaza y Cañarte (2021) mencionaron que los modelos de gestión aplicados en la actualidad, presentaron deficiencias durante el periodo de pandemia, reconociéndose complicaciones para el desarrollo de procesos y también para la contratación de personal. De la misma manera, Koch, Plattfaul y Kregel (2021) explicaron que, a partir de la pandemia, hubo un incremento considerable de la tasa de desempleo, asimismo, debido a las nuevas medidas del gobierno, se presentaron complicaciones para las nuevas contrataciones.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Se concluye que, la nueva gestión pública afronta una etapa de búsqueda constante de eficiencia, donde se deben reconocer y adaptar los modelos gubernamentales más funcionales según el enfoque estatal, enfatizando que los procesos requieren menor tiempo para su ejecución, a través de la digitalización y simplificación de barreras burocráticas, además considerar factores como la descentralización, fortalecimiento comunicacional e incluso un enfoque en liderazgo.

Los retos en la actualidad, especialmente se basan en la digitalización de los organismos públicos, sujetos a la capacitación continua del personal, asimismo, el fortalecimiento de controles preventivos de presupuesto para evitar los problemas de corrupción, mantener un enfoque descentralizado organizacional y determinar que modelos de gobierno son más beneficiosos de acuerdo a cada estructura estatal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abdul, A. (2018). The Importance of Public Administration Towards Achieving Good Governance for Positive National Development by Using SmartPLS 3. *International Journal of Public Policy and Administration Research*. 5 (2), 68 – 97.
https://www.researchgate.net/publication/330253345_The_Importance_of_Public_Administration_Towards_Achieving_Good_Governance_for_Positive_National_Development_by_Using_SmartPLS_3
- Ansel, C., Sorensen, E. y Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public management review*. 1 (1), 1 – 13.
- Ascencios, K. (2021). Caso de gestión pública: Trabajo remoto y pandemia en el ministerio. *Saber servir*. 5 (1), 6 – 25.
- Ávila, D. (2015). El uso de las TICS en el entorno de la nueva gestión pública mexicana. *Andamios*. 11 (24), 263 – 288.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/anda/v11n24/v11n24a14.pdf>
- Bahílo, E. y Pérez, C. (2017). Operaciones Auxiliares de gestión de tesorería. (2da edición). España: Ediciones Paraninfo SA.
- Eriksson, E., Gadolin, C., Lindahl, G., Alexandersson, P. y Eriksson, J. (2021). Public management in turbulent times: COVID-19 as an ecosystem disruptor. *Aust J Publ Admin*. 1 (1), 1 – 16. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1623739/FULLTEXT01.pdf>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2012). Panorama de la Gestión Pública en América Latina. En la hora de la igualdad. Chile: Santiago.
- Koch, J., Plattfaut, R. y Kregel, I. (2021). Looking for Talent in Times of Crisis –The Impact of the Covid-19 Pandemic on Public Sector Job Openings. *International Journal of Information Management Data Insights*. 1 (1), 1 – 12.
- Liu, T.-A.-X., Wightman, G. B., Lee, E., & Hunter, J. (2021). Revisiting “big questions” of public administration after COVID-19: a systematic review. *Asia*

- Pacific Journal of Public Administration, 43(3), 131–168.
doi:10.1080/23276665.2021.1947862
- Mazzucato, M. y Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *UCL*. 1 (1), 1 – 19.
- Moscoso, K. (2018). Perú: Pandemia y corrupción. *Nacional autónoma*. 1 (1), 66 – 90.
- Muñoz, M., Caravia, M., Cosmelli, L. y Codjambassis, A. (2017). Control de gestión y control social: el caso de la tesorería general de la república, Chile. *Revista de estudios políticos y estratégicos*. 5 (2), 60 – 78.
- Nemec, J., Drechsler, W. y Hajnal, G. (2020). Public Policy during COVID-19: Challenges for Public Administration and Policy Research in Central and Eastern Europe. *Journal of public administration and policy*. 8 (2), 11 – 22.
<https://sciendo.com/article/10.2478/nispa-2020-0011>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). Public Management and the Coronavirus (Covid-19) Pandemic: Emerging Responses and Initial Recommendations. Francia: Paris.
- Plissock, C. (2017). Implementing the new public management: problems and challenges to public ethics. The Chilean case. *Convergencia*. 73 (1), 1 – 22.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141-en.pdf>
- Pont, J. (2020). Pandemia de COVID-19 y Estado: ¿Hacia una nueva la configuración administración-Estado? *Cadernos EBAPE.BR*. 18 (4), 924 – 935.
- Pont, J. (2020). Gobernanza de la pandemia del covid-19 y modelos de gestión: ¿Hacia un nuevo tipo de vínculo sociedad-Estado? *Revista do serviço público*. 71 (1), 235 – 265.
- Romero, G. y Pérez, N. (2020). La gestión pública venezolana en tiempos de la Covid-19. *OC*. 5 (1), 89 – 99.
- Roth, A. (2020). La gestión de las pandemias: del régimen eclesiástico a la Nueva Gestión Pública. *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*. 7 (2), 9 – 34.
- Stroinska, E. (2020). New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration. *Sciendo*. 12 (4), 1 – 28. <http://joim.pl/wp-content/uploads/2020/12/joim-2020-0048.pdf>

- Tenesaca, A., Plaza, J. y Cañarte, L. (2021). La administración pública y el manejo de la pandemia por coronavirus en Ecuador. *Polo del conocimiento*. 6 (3), 1960 – 1976.
- Ullah, M., Habibi, E., y Nezami, H. (2021). COVID-19 and Public Administration: Global Economic Management. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*. 10(1), 34-45.
- Uribe, J., Jiménez, K., Vargas, J., Rey de Castro, D. et al (2021). El trabajo remoto y la gestión de las emociones en tiempos de la COVID-19: Una mirada de estudiantes de maestría desde el rol de trabajadores, Lima-Perú (2020). *Industrial data*. 24 (1), 179 – 199.
- Vargas, M., Fernández, L., Quiroz, J. y Cacho, A. (2020). Gestión municipal y respuestas frente al impacto del COVID 19 – municipalidades de la zona alto andina, departamento de Lambayeque. *Revista Pakamuros*. 8 (4), 105 - 115.
- Xanthopoulou, P. y Plimakis, I. (2021). From New Public Management to Public Sector Management Reforms during the pandemic. The effects of Covid-19 on public management reforms and effectiveness. *Technium Social Sciences Journal*. 26 (2), 576 – 596.
https://www.researchgate.net/publication/356932635_From_New_Public_Management_to_Public_Sector_Management_Reforms_during_the_pandemic_The_effects_of_Covid-19_on_public_management_reforms_and_effectiveness
- Zavaleta, J. y Chávez, L. (2020). Corrupción en la gestión de recursos públicos asignados en la emergencia sanitaria COVID-19 en el gobierno regional de La Libertad – Perú 2020. *Sendas*. 1 (2), 1 – 14.