

Transformación digital y modernización de la gestión pública: revisión sistemática de literatura

Digital transformation and modernization of public management: a systematic literature review

Recibido: 06/05/2026 - Aceptado: 17/07/2026

Danti Michael Novoa-Jacobo

<https://orcid.org/0000-0003-1525-5850>

d.novoa_2014@outlook.com

Universidad Cesar Vallejo. Trujillo, La Libertad, Perú

Resumen

Este estudio exploró las principales teorías, posiciones estancadas y obstáculos de la transformación digital del Estado y la administración pública en América Latina. El método utilizado fue revisión sistemática cualitativa, con documentación de las bases de datos SciELO y Dialnet para analizar artículos científicos publicados desde 2023 hasta 2025. La muestra incluyó 30 estudios, seleccionados por su relevancia para el tema. Los resultados identificaron cinco teorías principales para la transformación digital del Estado, gobernanza pública abierta y gobierno abierto, gestión basada en resultados y la concepción de valor público. Además, se describieron obstáculos relacionados con la brecha digital, las limitaciones del marco institucional, la resistencia de las organizaciones y los desafíos de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno. Los resultados brindan la posibilidad de identificar algunas tendencias y obstáculos relevantes para el fortalecimiento de las instituciones y la mejora de los servicios públicos.

Palabras clave: transformación digital, administración pública, gobierno electrónico.

Abstract

This research aimed to assess the challenges, existing conditions, and key concepts regarding the digital transformation of states in Latin America, and the digital transformation of public administration. For this purpose, a qualitative, systematic literature assessment was conducted. This included a documentary review of research published within the years 2023 to 2025 in the SciELO and Dialnet bibliographic databases. The sample included 30 studies, and the selection criterion was the thematic relevance of the studies. The results demonstrated the presence of five major digital state transformation theories regarding public governance and open government, results-based management, and public value creation. The results also described some of the challenges that include digital gaps, insufficient institutional capacity, resistance to change in organizations, and challenges in intergovernmental relations. The results identify trends and challenges related to the strengthening of public institutions and the provision of public services. The results also address the challenges of the modernization of public services in Latin America, focused on the citizen.

Keywords: digital transformation, public administration, e-government.

Introducción

En las últimas décadas, la internacionalización de los sistemas de gestión modernizados ha tenido como objetivo servicios más eficientes y efectivos, pero las brechas entre países permanecen (OCDE, 2024). La transformación digital con innovación y transparencia tiene el potencial de cerrar esas brechas y aumentar la conexión del Estado con sus ciudadanos (Puron-Cid et al., 2022). Además, el diseño y consolidación de instituciones funcionales y sostenibles forma parte del diseño y ejecución de políticas de gestión (Gault, 2018; Santos, 2021). Por lo tanto, la modernización del Estado va más allá de la integración de componentes administrativos y tecnológicos.

En América Latina, la gestión de los asuntos públicos enfrenta obstáculos de desigualdad, baja eficiencia del sector público y brechas en la gobernanza. En este contexto, la modernización de la administración pública busca mejorar la calidad de los servicios públicos y crear mecanismos de participación ciudadana. Según la OCDE (2020), se debe fomentar la mejora de la calidad de la administración pública, mientras que la resiliencia de la institución se fortalece mediante la innovación y la flexibilidad (Pliscoff-Varas, 2016). Por ello, la modernización del Estado se sustenta en la flexibilidad de la institución ante contextos novedosos.

En Perú, la baja productividad del sector público y las brechas en la calidad de los servicios exigen una estrategia de modernización que busque la mejora institucional del rendimiento del sector público mediante transparencia y controles internos (Bravo y Rodríguez, 2026; Montenegro et al., 2026). De manera similar, la supervisión pública y la evaluación de procesos son clave para la modernización de la gestión de servicios públicos mediante una mayor eficiencia y efectividad de los servicios públicos (Herencia y Silva, 2026; Hernández, 2023).

La combinación de tecnología avanzada insuficiente y recursos humanos especializados crea obstáculos en áreas regionales y locales. Por ello, fortalecer controles internos específicos y la transparencia en el sector público mejora el rendimiento gubernamental, lo que ayuda a generar confianza entre los ciudadanos (Bravo y Rodríguez, 2026; Montenegro et al., 2026). Asimismo, el modelo de nueva gestión pública puede implementarse con ayuda de la supervisión, evaluación y la incorporación de tecnología moderna (Herencia y Silva, 2026; Hernández, 2023).

La modernización de la gestión pública busca transformar sistemas y crear instituciones con la capacidad de gestionar, organizar y mejorar la eficiencia y calidad de los servicios. Es una respuesta a las necesidades de los ciudadanos. La mejora de la gestión pública va más allá del modelo tradicional, estable y burocrático. Es una combinación de innovación en el diseño y mejora sinérgica de capacidades. En este sentido, la innovación en la gestión pública busca fortalecer (Mora y Andrade, 2025) mientras que el enfoque de gestión por resultados ayuda a mejorar el servicio y agilizar (Rengifo et al., 2024) los procedimientos burocráticos.

La perspectiva de la modernización pública involucra ideas sobre el desempeño y la colaboración innovadora de instituciones públicas y privadas en la generación de valor público y servicios de resultado. Por ello, la transformación del Estado es producto de la combinación de la movilización de la institución, la participación ciudadana, la transparencia y el uso juicioso de los recursos. La Nueva Gestión Pública (NGP) está entre las metodologías de mayor relevancia, ya que integra técnicas formales de desempeño y resultados, así como evaluación, efectividad, eficiencia, rendición de cuentas, planificación, medición y gestión de procedimientos para desarrollar el Estado. Sin embargo, esta modernización también incluye un enfoque de gobernanza, innovación institucional y valor público (Pollitt y Bouckaert, 2017).

Por ello, la gobernanza pública se vuelve importante porque, en el proceso de modernización del Estado, se refuerza la cooperación entre instituciones públicas, actores sociales y el sector privado para resolver problemas complejos. El Estado moderno requiere modelos participativos, transparentes y cooperativos. En este sentido, Cora-Alava y Cejas-Martínez (2023) sostienen que se necesita modernización de la gobernanza pública.

Además, el gobierno abierto es un elemento clave de la modernización de la gobernanza pública, ya que impulsa la transparencia, el derecho a saber, la responsabilidad y la ciudadanía activa. En este modelo, los líderes adquieren legitimidad mediante la transparencia y la colaboración con la sociedad. Según Benites (2025), las políticas de gobierno abierto consolidan la confianza ciudadana y optimizan la gestión pública mediante una mayor transparencia institucional.

De igual manera, la gestión por valores ofrece un marco para crear resultados sociales positivos y sostenibles. En este sentido, la efectividad se refleja en la satisfacción y la inclusión, y en la calidad de los servicios públicos. Según Paz-Ravines (2025), la innovación pública y la gestión del conocimiento están

vinculadas a la mejora de las capacidades públicas, mientras que Velarde (2025) afirma que la innovación pública es la innovación de los servicios públicos y la generación de valor social. Por lo tanto, la mejora es sinónimo de modernización y de un proceso multifacético que abarca efectividad administrativa, transparencia, innovación, orientación a resultados y gobernanza con participación social.

Otro factor en este proceso es la transformación digital del Estado, que se refiere a la incorporación estratégica de tecnologías para racionalizar el Estado y optimizar los procesos administrativos y los servicios públicos para que sean más eficientes, fáciles de usar, claros e inclusivos. En Perú, Huamán y Medina (2022) señalan que las brechas tecnológicas e institucionales dificultan la consolidación de un Estado digital. Asimismo, Álvarez et al. (2024) sostienen que la digitalización de los servicios públicos mejora los procedimientos administrativos y fortalece la atención ciudadana.

En este sentido, el gobierno digital es uno de los principales enfoques de la transformación digital estatal. Garrido-Leyva y Saavedra-Silvera (2024) destacan que la interoperabilidad es fundamental para modernizar la administración pública, al integrar sistemas, mejorar el flujo de información y reducir barreras administrativas. Aguilar (2025) y Jáuregui (2025) coinciden en que el gobierno digital favorece la eficiencia administrativa cuando existen marcos estratégicos adecuados, funcionarios capacitados y políticas digitales sostenibles.

Asimismo, la toma de decisiones públicas también puede beneficiarse de otras tecnologías, incluyendo la inteligencia artificial, el análisis de datos y las tecnologías digitales. Sin embargo, como señalan (OCDE, 2024; Roque, 2025a), la transformación digital abarca tecnologías y la capacidad de gestionar el cambio y cerrar las brechas digitales para ofrecer servicios enfocados en el ciudadano. Como resultado, debe entenderse como la combinación del nexo tecnología-innovación-gobernanza-capacidad orientado a crear valor público, así como administraciones más efectivas, eficientes, transparentes y centradas en el ciudadano.

A pesar de los marcos existentes, aún existen algunas inconsistencias con las herramientas conceptuales y metodológicas para analizar la adaptación de la gestión pública latinoamericana a las tecnologías digitales. Más específicamente, no está claro cuáles son los marcos y teorías principales con respecto a la transformación digital del Estado y la gestión pública. En este sentido, es fundamental analizar y organizar los estudios más recientes para identificar cómo las novedades contribuyen a sistemas y servicios públicos más efectivos.

Este estudio tuvo como objetivo realizar una revisión exhaustiva de la literatura y ofrecer un análisis de la modernización de la gestión pública y la transformación digital del Estado en América Latina, así como las nuevas tendencias y marcos conceptuales. También apuntó a evaluar el impacto de la gobernanza, la gestión por resultados, así como los obstáculos institucionales y estructurales en la búsqueda de un Estado más eficiente, transparente e inclusivo. En este respecto, la principal pregunta consistió en ¿Qué marcos conceptuales, tendencias y desafíos que se describen en la literatura sobre gestión pública en América Latina relacionados con la transformación digital del Estado?

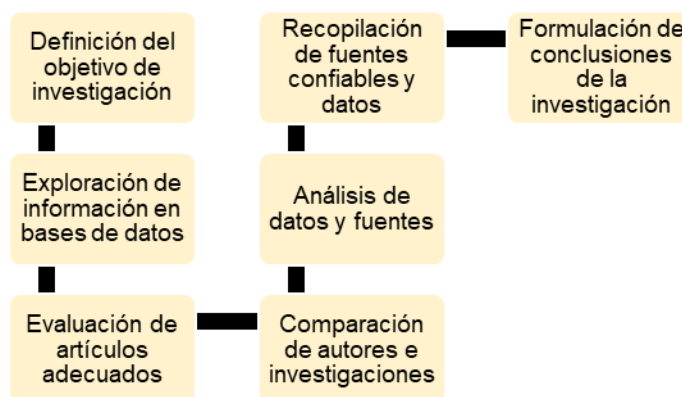
Metodología

La investigación representa una revisión sistemática de la literatura con un enfoque cualitativo y fue llevada a cabo mediante una secuencia estructurada para la identificación, selección, análisis y síntesis de evidencia científica. En línea con los principios metodológicos de las revisiones sistemáticas, se mantuvieron la transparencia y la trazabilidad para la aplicación de los criterios de selección. El propósito de esta investigación fue identificar tendencias, las principales teorías y las brechas de conocimiento más significativas en relación con la modernización de la gestión pública combinada con la transformación digital del Estado.

Diseño de la investigación

Este estudio fue una revisión cualitativa de la literatura de estudios descriptivo-analíticos. Incluyó un análisis de teorías y evidencia institucional sobre la modernización de la gestión pública y la transformación digital del Estado. Para esto, se seleccionaron 30 artículos científicos, publicados desde 2023 hasta 2025, de las bases de datos SciELO y Dialnet, según su relevancia, rigor científico y proximidad temporal. Esto también contribuyó a un análisis avanzado de la literatura existente respecto a las tendencias más abordadas en los temas, las principales contribuciones y dificultades relacionadas con la modernización de la gestión pública y la transformación digital del Estado.

Las siguientes fases del trabajo guiaron la evaluación y selección de los estudios:



Técnicas de recolección o producción de datos

La recopilación de información incluyó la revisión de documentales sobre artículos científicos encontrados en las bases de datos SciELO y Dialnet. Para categorizar y clasificar los datos, se diseñó una matriz de análisis documental que incluye las teorías, las evidencias de las instituciones, los enfoques y las conclusiones de los estudios. Para los estudios, se eligieron los criterios de relevancia, flexibilidad y calidad científica que ayudaron a garantizar las evidencias analizadas de las que se construyó un análisis progresivo y crítico de la literatura.

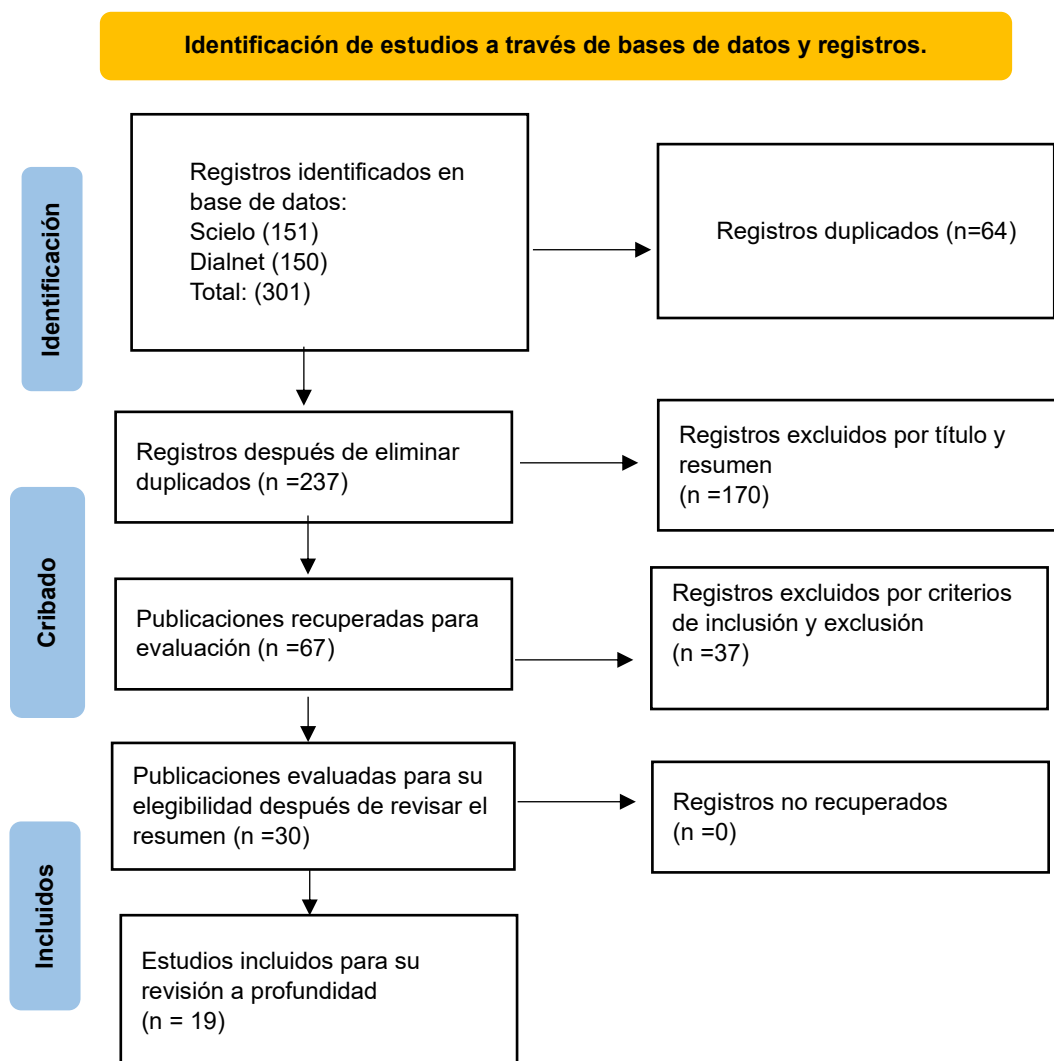
Para ayudar a seleccionar y organizar información, se desarrolló lo siguiente:

- Publicaciones científicas entre los años 2023 y 2025.
- Predominio de artículos en inglés (97 %) y español (3 %).
- Correspondencia temática entre estudios y variables de investigación.
- Inclusión de investigaciones con metodología, resultados y conclusiones definidos.
- Prioridad a artículos publicados en revistas indexadas.
- Incorporación de estudios desarrollados en distintos contextos geográficos para ampliar la perspectiva del análisis.

Procedimiento

El procedimiento metodológico consistió en buscar 30 artículos científicos (15 de SciELO y 15 de Dialnet) publicados desde 2023 hasta 2025, que se refieran a la modernización de la administración pública y a la transformación digital del Estado. Las teorías, métodos y marcos han sido analizados a través de la matriz de un análisis documental. Para esta selección, se identificaron primero los estudios, luego se evaluaron el título y el resumen, y finalmente se analizaron los métodos, hallazgos y conclusiones. Esto facilitó una integración sistematizada de la evidencia científica del estudio.

Figura 1. Flujograma de fuentes bibliográficas.



Resultados

Los resultados presentan la caracterización de los estudios incluidos en la revisión, así como los enfoques identificados sobre modernización de la gestión pública y transformación digital del Estado. La información se organiza de manera descriptiva para facilitar su análisis e interpretación.

Tabla 1. Caracterización de estudios sobre modernización de la gestión pública.

N°	Autor	Título	Metodología	País	Año	Base de datos
1	Acosta et al.	Evaluación de los marcos PETI utilizados por las organizaciones públicas ecuatorianas.	Enfoque cualitativo, análisis documental y descriptivo	Ecuador	2023	SciELO

2	De la Torre y Núñez	La administración pública municipal de Ecuador y transparencia	Investigación descriptiva analítica	Ecuador	2023	SciELO
3	Támara Trujillo y Espinoza Olcay	Incorporación de herramientas digitales para la gestión pública	Diseño no experimental descriptivo	Ecuador	2023	SciELO
4	Espino Calderón et al.	Desarrollos en la administración pública en Perú post-COVID-19	Estudio descriptivo explicativo documental	Perú	2024	SciELO
5	Zacarías Vallejos, Borja Mucha, et al.	Implementación del gobierno digital y optimización de los procesos administrativos en servidores públicos de una municipalidad regional	Diseño correlacional transversal	Perú	2024	SciELO
6	Rodríguez Hurtado et al.	Descentralización de las capacidades de gestión gerencial y de procesos del Gobierno Regional de Ayacucho, Perú	Enfoque cuantitativo correlacional	Perú	2024	SciELO
7	Sánchez Bardales et al.	Analizando cómo funciona el Gobierno Abierto y cómo se relaciona con la gestión de los municipios en Perú.	Estudio correlacional descriptivo	Perú	2024	SciELO
8	Álvarez Pincay et al.	Gobierno Electrónico y Prestación de Servicios en el Caso del Registro de la Propiedad de la GAD	Estudio de caso descriptivo	Ecuador	2024	SciELO
9	Yarin Meza y Berrocal Gutarra	Trabajar en Administración Pública en Perú: Adaptación y Resiliencia en el Futuro	Investigación cualitativa prospectiva	Perú	2024	SciELO
10	Chunga-Montero	Políticas de gobierno abierto en los gobiernos regionales del Perú.	Estudio descriptivo analítico	Perú	2025	SciELO
11	Herrera Ruesta et al.	Modelo de gobernanza digital para la participación ciudadana en una municipalidad de Piura	Investigación aplicada propositiva	Perú	2025	SciELO
12	De La A Perero et al.	Modelo de Gestión Pública de Atención Integral a Usuarios con Discapacidades Físicas en Instituciones Estatales de Ecuador	Estudio descriptivo propositivo	Ecuador	2025	SciELO
13	Rodriguez-Che et al.	Interacción entre la administración tributaria y la gestión por resultados en una municipalidad distrital del Perú	Diseño correlacional explicativo	Perú	2025	SciELO

14	López Castillo	Factores socioeconómicos de la gestión de residuos sólidos en San Martín, Perú.	Enfoque cuantitativo causal (DEA y Tobit)	Perú	2025	SciELO
15	Rosero Ordoñez	Digitalización y transparencia en la gestión pública: desafíos de la administración gubernamental en Brasil, México y Colombia.	Estudio comparativo cualitativo	Brasil-México-Colombia	2025	SciELO
16	Cora-Alava y Cejas-Martínez	Modernización de la gestión pública local desde los principios de la gobernanza. Una oportunidad para su institucionalización	Investigación cualitativa analítica documental	Ecuador	2023	Dialnet
17	León-Ramírez et al.	Transformación digital de la administración pública: un enfoque prospectivo para la modernización de la gestión en los gobiernos locales.	Estudio prospectivo descriptivo	Perú	2023	Dialnet
18	Saravia Salazar y Quevedo	Construyendo la gestión pública: perspectivas regionales de la modernización del Estado a través de las tesis universitarias	Revisión documental cualitativa	Perú	2024	Dialnet
19	De la cruz Ccora et al.	Modernización de la gestión pública en la calidad del servicio: caso de una universidad pública en el Perú	Diseño correlacional no experimental	Perú	2024	Dialnet
20	Ingunza Nesterenko y Torero Solano de Martel	Fortalecimiento institucional y modernización de la gestión pública en un gobierno local del Perú.	Estudio descriptivo correlacional	Perú	2024	Dialnet
21	Morillo Avalos y Alegría Ferreyros	Gestión gubernamental en América Latina: Gobierno electrónico, modernización, cambio social	Investigación cualitativa interpretativa	América Latina	2024	Dialnet
22	Quintana Ruidías	Transformación Digital de la Administración Pública y su Impacto en la Gestión de los Municipios Distritales de Piura.	Diseño correlacional transversal	Perú	2025	Dialnet
23	Velarde Barrionuevo	Avances en la gestión pública y generación de valor público en los gobiernos locales de Perú.	Estudio descriptivo analítico	Perú	2025	Dialnet
24	Pinargote Zambrano	Impacto del Liderazgo Digital en la Gestión del Gobierno Local en América Latina.	Enfoque cuantitativo correlacional	América Latina	2025	Dialnet

25	Olaya et al.	Guerrero	Políticas de transformación digital: estrategias de gobierno digital en las regiones de la costa peruana y Cajamarca.	Estudio descriptivo comparativo	Perú	2025	Dialnet
26	Roque Obregón		Gestión pública orientada por datos mediante inteligencia artificial para la optimización de procesos en el Perú.	Investigación aplicada tecnológica	Perú	2025	Dialnet
27	Roque Obregón		Modelo integral de gestión de procesos, información y conocimiento basado en inteligencia artificial para la transformación digital y la modernización de la administración pública del Perú.	Estudio propositivo de la modelo	Perú	2025	Dialnet
28	Broncano Chancasanampa		Modernización, procesos y valor público: el caso de la UGEL en la región Junín frente a los desafíos administrativos del sector educativo	Estudio de caso descriptivo	Perú	2025	Dialnet
29	Ingaruca Ruiz		Transformación institucional y modernización de la administración pública como ejes del fortalecimiento del Estado peruano.	Ensayo académico analítico	Perú	2025	Dialnet
30	Valeriano Carrasco		Influencia de la modernización de la administración pública en el desempeño laboral de una institución pública del Perú.	Diseño correlacional explicativo	Perú	2025	Dialnet

Análisis descriptivo de los estudios incluidos

El análisis de los estudios incluidos evidencia una mayor concentración geográfica de investigaciones desarrolladas en Perú y Ecuador dentro de la muestra analizada, lo cual refleja el creciente interés de estos países latinoamericanos por fortalecer las capacidades estatales mediante procesos de modernización administrativa, innovación institucional y adopción de herramientas digitales. Un factor que indica esta tendencia es cómo el Estado se está transformando digitalmente para mejorar los servicios y adaptarse a los desafíos de los ciudadanos, al igual que optimizar los servicios públicos y fortalecer la transparencia institucional también forman parte de esta transformación.

Al igual que en la categoría anterior, hubo estudios cualitativos, descriptivos y documentales. El análisis de Experiencias Institucionales, Modelos de Gestión Pública y Transformación Digital fueron el enfoque de la mayoría de los estudios. Estos analizaron componentes de los procesos de modernización del estado y argumentaron que se requieren estudios longitudinales, comparativos y de impacto más exhaustivos para examinar los efectos a largo plazo de las políticas públicas digitales en el desempeño de las instituciones y la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Esta compilación bibliográfica se centra en estudios que incorporan investigaciones disponibles en las bases de datos científicas SciELO y Dialnet. Tanto como sea posible, en estudios que se enfoquen en la digitalización pública de instituciones, gobernanza, gestión orientada a resultados y generación de valor.

Enfoques teóricos identificados en los estudios incluidos

La revisión de los estudios evaluó las principales teorías de la transformación digital del Estado y la modernización de la gestión pública. Estos marcos delinean las principales dimensiones conceptuales en la literatura contemporánea y permiten identificar las formas en que la reforma del Estado involucra la articulación de capacidades institucionales, la innovación de tecnologías, la gobernanza colaborativa y la generación de valor público. La Tabla 2 presenta la distribución de los estudios según el enfoque teórico predominante, los autores asociados, la cantidad de investigaciones identificadas y la síntesis de sus principales aportes.

Tabla 2. *Enfoques teóricos predominantes identificados en los estudios incluidos sobre modernización de la gestión pública.*

Enfoque teórico predominante	Autores	N° de estudios	Síntesis del enfoque
Transformación digital del Estado (gobierno digital, e-government, datos, IA, liderazgo digital)	Herrera et al. (2025); Morillo y Alegría (2024); Pinargote (2025); Roque (2025); Rosero (2025); Támara y Espinoza (2023); Zacarías et al. (2024)	10	La digitalización de procesos públicos, el uso de tecnologías de información, la analítica de datos y el liderazgo digital contribuyen a mejorar la eficiencia institucional, reducir cargas burocráticas y fortalecer la prestación de servicios ciudadanos.
Gobernanza pública y gobierno abierto (transparencia, participación, institucionalización)	Chunga-Montero (2025); Cora-Alava y Cejas-Martínez (2023); De la Torre y Núñez (2023); Ingunza y Torero (2024); Sánchez Bardales et al. (2024)	5	La participación ciudadana, la transparencia y la articulación interinstitucional favorecen la legitimidad del Estado y la sostenibilidad de las reformas administrativas.
Nueva gestión pública y orientación a resultados (capital humano, desempeño, procesos)	Broncano (2025); Rodríguez et al. (2024); Rodríguez-Che et al. (2025); Valeriano (2025)	4	El fortalecimiento de competencias gerenciales, la gestión por resultados y la optimización de procesos administrativos incrementan la efectividad organizacional y la productividad institucional.
Planificación estratégica, resiliencia y prospectiva institucional	Acosta et al. (2023); Espino Calderón et al. (2024); León-Ramírez et al. (2023); Yarin y Berrocal (2024)	4	La planificación tecnológica, la anticipación de escenarios futuros y la adaptación organizacional permiten sostener procesos de modernización frente a contextos de crisis y cambio.
Valor público, calidad del servicio e innovación institucional	Álvarez et al. (2024); De La A Perero et al. (2025); De la cruz et al. (2024); Ingaruca (2025); López (2025); Saravia & Quevedo (2024); Velarde, (2025)	7	La innovación pública, la inclusión institucional y la mejora de la calidad del servicio fortalecen la generación de valor público y la eficiencia técnica en las entidades estatales.

Los resultados evidencian que la modernización de la gestión pública en América Latina se configura como un proceso multidimensional donde convergen capacidades administrativas, innovación tecnológica, gobernanza colaborativa y orientación hacia el valor público; al igual que con la transformación digital en general, esto se centra en cómo las nuevas tecnologías pueden usarse para cambiar lo que hace el Estado y cómo opera. Los estudios que se están analizando sugieren que, para que los procesos de mercado sean modernos, las tecnologías deben complementarse con capacidades institucionales públicas, liderazgo y mecanismos participativos.

Discusión

Los resultados evidencian que el sistema de gestión pública digital de América Latina converge sistemáticamente en gobernanza pública, transformación digital, orientación a resultados, planificación estratégica y creación de valor público. La literatura ilustra que estos enfoques se desarrollan dentro de un sistema interrelacionado de estructuras articuladoras, aunque existen otros enfoques y metodologías, estos no operan de manera aislada, por lo que es necesario superar barreras administrativas, tecnológicas y organizacionales. Debido a esto, la charla trata sobre los métodos principales en los estudios y se centra en sus roles y desafíos en la integración de estados que son más evidentes, eficientes e inclusivos.

Transformación digital del Estado

La transformación digital del Estado requiere adoptar tecnología, aumentar la eficiencia y modernizar la gestión pública. Tamara y Espinoza (2023) explican cómo el gobierno electrónico acelera funciones administrativas; Zacarías et al. (2024) señalan que simplifica estructuras burocráticas; Rosero (2025) y Morillo y Alegría (2024) identifican efectos positivos en la gobernanza. Asimismo, Quintana (2025) y Olaya et al. (2025) explican sus efectos en contextos de limitaciones institucionales. Pinargote (2025) y Roque (2025a) muestran que la relación entre gestión pública, gobierno electrónico, liderazgo y gobernanza digital e inteligencia artificial fortalece la gestión estatal y la relación con la ciudadanía.

Estos estudios permitieron suponer que la transformación digital del Estado va más allá de integrar tecnología, es un proceso de cambio en la organización que amplía las capacidades del Estado y la gestión pública. Las brechas en diversos territorios de América Latina muestran que la presencia de tecnología no garantiza la mejora de los servicios públicos, sino que requiere una transformación institucional y un enfoque sostenido en la transformación digital.

Gobernanza pública y gobierno abierto

La gobernanza pública y el gobierno abierto son atributos importantes de la modernización estatal: fortalecen la transparencia, la participación ciudadana y la coordinación interinstitucional. Las barreras de acceso a la información afectan la confianza ciudadana (De la Torre y Núñez, 2023), mientras el gobierno abierto favorece una gestión municipal más participativa (Sánchez et al., 2024). La institucionalización de la transparencia aún es parcial (Chunga-Montero, 2025), lo que evidencia la necesidad de gobernanza colaborativa (Cora-Alava y Cejas-Martínez, 2023) y fortalecimiento del personal público (Ingunza y Torero, 2024).

En el caso de América Latina, la gobernanza pública tiene un valor inconmensurable, ya que las reformas del Estado enfrentan las complicaciones de la fragmentación de las instituciones, la disparidad del desarrollo dentro del territorio y la baja participación de los ciudadanos. En consecuencia, los conceptos de transparencia y gobierno abierto deben ir más allá de ser procedimientos administrativos y convertirse en herramientas para mejorar la estructura fundamental de la democracia y ganar la confianza del público en las instituciones gubernamentales.

Nueva gestión pública y orientación a resultados

La nueva gestión pública plantea desarrollar habilidades de gestión y centrarse en los resultados para lograr eficiencias en la función estatal. En relación con esto, se mostró que el liderazgo en la gestión

está relacionado con la efectividad de los gobiernos regionales, según Rodríguez et al. (2024). Además, la gestión tributaria centrada en resultados fue vista como un factor que fortalece la sostenibilidad fiscal, según Rodríguez-Che et al. (2025). Asimismo, Valeriano (2025) conecta la mejora de los sistemas públicos modernos con la mejora del rendimiento laboral. Finalmente, Broncano (2025) estableció una relación entre la gestión de procesos y el valor público positivo, junto con el desarrollo de una administración más eficiente y centrada en los resultados.

Los resultados muestran que la Nueva Gestión Pública (NGP) sigue siendo un foco importante de investigación. Esto se evidencia principalmente en la eficiencia de la gestión, las evaluaciones de desempeño y los resultados institucionales enfocados estratégicamente. La evidencia también indica que se está produciendo un alejamiento de un fuerte enfoque en la NGP. Esto hacia una gestión pública que integra la gestión con la colaboración innovadora y el valor público en sistemas híbridos.

Siguiendo esto, la modernización del Estado se centra más en los sistemas de gestión que en la mera eficiencia de las operaciones estatales. Más bien, en la integración de los sistemas de gestión pública con la participación comunitaria y la capacidad de adaptación de los sistemas estatales. En ese sentido, la gestión de sistemas públicos centrada en los resultados se percibe más como un método para construir confianza ciudadana y una mayor integración de los sistemas de gestión pública que solo medir el rendimiento de los sistemas estatales.

Planificación estratégica, resiliencia y prospectiva institucional

Ante escenarios cambiantes, la planificación estratégica, la previsión institucional y la resiliencia organizacional son fundamentales para modernizar el Estado. Acosta et al. (2023) muestran que la transformación digital requiere combinar tecnologías con la estrategia institucional y alinear la innovación tecnológica con los objetivos del Estado. León-Ramírez et al. (2023) señalan que la previsión de escenarios y la planificación estratégica mejoran las decisiones públicas. Asimismo, Espino et al. (2024) y Yarin y Berrocal (2024) indican que la pandemia aceleró nuevos modelos de atención y la adaptación institucional a la transformación digital y la resiliencia.

Desde ese punto de vista, la resiliencia organizacional es una célula para que las instituciones públicas se adapten a la incertidumbre, crisis y rápido avance tecnológico. En consecuencia, para las modernizaciones del Estado, los modelos reactivos deben ser eliminados en favor del fortalecimiento de la capacidad institucional para mantener el flujo funcional de los servicios públicos y las demandas de los ciudadanos con las modernizaciones.

Valor público, calidad del servicio e innovación institucional

El valor público y la innovación institucional contribuyen a mejorar los servicios y la relación entre el Estado y la ciudadanía. Álvarez et al. (2024) relacionan la digitalización estatal con la atención ciudadana, mientras De la Cruz et al. (2024) vinculan la modernización con la mejora de servicios universitarios. Saravia y Quevedo (2024) destacan la gestión del conocimiento como recurso estratégico; Velarde (2025) aborda el valor público como resultado de la innovación; López (2025) analiza la eficiencia municipal; De la A Perero (2025), la inclusión institucional; e Ingaruca (2025), la reforma organizacional y modernización estatal.

Con esto en mente, los estudios referidos en la modernización del Estado y su relación con los ciudadanos enfatizan que el objetivo se alcanza cuando las reformas aportan beneficios claros a la población. Los servicios públicos deben ser más inclusivos, accesibles y eficientes. Por esta razón, el valor público es el elemento que conecta la digitalización con el Estado y su relación con los ciudadanos, y la gestión administrativa y la legitimación del Estado.

Finalmente, al evaluar la evidencia se concluye que, para modernizar la administración pública en América Latina, es imperativo superar sistemas fragmentados y desarrollar sistemas integrales que integren tecnología, capacidad institucional, gobernanza y enfoque ciudadano de manera unificada. La

transformación digital mejora la eficiencia del estado, pero persisten problemas de la brecha digital, falta de capacidad organizacional y sustentabilidad de las reformas. Por lo tanto, futuras investigaciones deberían implementar estudios longitudinales y evaluaciones de impacto para determinar los efectos sostenidos de estas transformaciones en la calidad de los servicios públicos y la confianza de los ciudadanos.

Conclusiones

La revisión sistemática de la literatura ha analizado los marcos, tendencias y desafíos de la modernización de la gestión pública en el proceso de digitalización de la gestión pública en América Latina muestra que el proceso de transformación digital es multicomplejo. Dentro de este marco, la transversalidad de las tecnologías digitales y el valor público ofrecen el concepto de gobernanza basada en la gestión orientada a resultados y la planificación estratégica de valor público.

El uso estratégico de las tecnologías digitales dentro de los marcos del proceso de modernización de la gobernanza, transformación institucional y digitalización de los servicios públicos crea las bases para la eficiencia y transparencia de los servicios públicos. Sin embargo, la transformación integradora del proceso de gestión pública no es la digitalización de los servicios públicos, sino un proceso de modernización de la gestión pública que fortalece la gestión del Estado y satisface las expectativas de los ciudadanos.

La literatura revisada muestra que, aunque América Latina ha avanzado en la implementación del gobierno digital y la reforma administrativa, persisten los desafíos de la brecha digital y del desarrollo desigual entre regiones, junto con la falta de mecanismos sostenibles para la participación ciudadana. Modernizar el Estado requiere modelos de gestión que combinen la innovación tecnológica con la generación de valor público y recursos humanos en un diseño colaborativo y más flexible.

Finalmente, esta revisión encontró que los estudios recientes sobre el proceso de modernización pública han realizado contribuciones importantes, pero aún se necesitan estudios sobre el impacto sostenido de la reforma de los servicios públicos digitales en el servicio público, la confianza de los ciudadanos y el Estado moderno.

Referencias

- Acosta, Á., Padilla, P., & Rojas, Y. (2023). Análisis de las metodologías PETI para las instituciones públicas del Ecuador. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (14), 25-51. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.2>
- Aguilar Soto, I. V. (2025). Transformación digital en la gestión pública peruana: Una revisión sistemática sobre la implementación del e-government (2010-2024). *Aula Virtual*, 6(13), 920-938. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10501179>
- Álvarez Pincay, D. E., Bernal Álava, Á. F., & Álvarez Villacreses, B. M. (2024). Gobierno electrónico en la prestación de servicios públicos: El caso del Departamento de Catastro del GAD (Puerto López). *Revista InveCom*, 4(2), 1–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10625823>
- Benites Paniagua, L. K. (2025). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública en el Perú: Un análisis empírico del impacto de la transparencia y la participación ciudadana en 2024. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 2005–2026. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.964>
- Bravo Intriago, H. E., & Rodríguez Cedeño, M. J. (2026). La importancia de la transparencia en los procesos de contratación pública como mecanismo de prevención de la corrupción y fortalecimiento de la gestión estatal. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 8(1), 213-220. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v8i1.1763>
- Broncano Chancasanampa, L. H. (2025). Modernización, procesos y valor público: El caso de la UGEL en la región Junín frente a los desafíos administrativos del sector educativo. *Saber Servir: revista de*

- la Escuela Nacional de Administración Pública, (13), 336-344. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.21>
- Chunga-Montero, C. E. (2025). Políticas de gobierno abierto en gobiernos regionales de Perú. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 11(21), 26–39. <https://doi.org/10.35381/cm.v11i21.1580>
- Cora-Alava, A., & Cejas-Martínez, M. (2023). Modernización de la gestión pública local desde los principios de la gobernanza: Una oportunidad para su institucionalización. *593 digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 133–145. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1855>
- De La A Perero, G. M., Herrera Ruesta, K. V., & Bazán Lucas, M. A. (2025). Modelo de gestión pública de atención integral para usuarios con discapacidad física en establecimientos estatales Ecuador. *Revista InveCom*, 5(3), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511046>
- De la Cruz Ccora, J. L., Huiza Paytan, C., Rivera Trucios, F., De la Cruz, F. G., García Cajo, O. M., & Paco Huamani, W. F. (2024). Modernización de la gestión pública en la calidad del servicio: Caso de una universidad pública en el Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(4), 286–297. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.4.1178>
- De la Torre, S. D. la, & Núñez, S. (2023). Transparencia en la administración pública municipal del Ecuador. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (14), 53-73. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.3>
- Espino Calderón, V. C., Medina Sotelo, C. G., Montoya Vargas, R., Quijano Rivera, F., & Jara Aguirre, C. J. (2024). Modernización de la Gestión Pública en el Perú a partir de las experiencias del Covid-19. *Prohominum*, 6(2), 77-93. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0236>
- Garrido-Leyva, H. J., & Saavedra-Silvera, O. S. (2024). Hacia un Estado Digital: La importancia de la interoperabilidad en la modernización gubernamental. *Revista Invecom*, 5(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.12549467>
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
- Herencia Pauccar, H., & Silva Cueva, J. (2026). Modernización del estado mediante la transformación digital en la gestión de organismos gubernamentales. *Impulso, Revista de Administración*, 6(13), 57-77. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.224>
- Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local—Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(2), 7-16. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>
- Herrera Ruesta, K. V., Gallardo Zapata, J. E., Carreño Calderón, R. F., Gómez Romero, C., & De La A. Perero, G. M. (2025). Modelo de gobernanza digital para la participación ciudadana en una municipalidad de Piura. *Revista InveCom*, 5(3), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14484269>
- Huamán Coronel, P. L., & Medina Sotelo, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: Desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Ingaruca Ruiz, N. B. (2025). Hacia un Estado funcional: Reflexiones sobre reforma institucional y modernización de la gestión pública en el Perú. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (14), 152-168. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.14.8>
- Ingunza Nesterenko, M. A., & Torero Solano de Martel, N. Z. (2024). Empoderamiento y modernización: Análisis de la gestión pública en un gobierno local del Perú. *Gaceta Científica*, 10(1), 23-28. <https://doi.org/10.46794/gacien.10.1.2124>
- Jáuregui Iparraguirre, P. K. (2025). El Impacto del Gobierno Digital en la Modernización del Estado: Revisión Sistemática. *Revista Científica Visión de Futuro*, 29(1). <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/848>

- León-Ramírez, S. V., Llatas, F. D. H., Andonaire, L. R. U., & Calderón, R. A. E. (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 501-517. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.31>
- López Castillo, L. E. (2025). Gestión municipal de residuos Sólidos en San Martín, Perú: Determinantes socioeconómicos. *Quipukamayoc*, 33(69), 25-37. <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.29607>
- Montenegro Segovia, C. V., Heredia Pérez, G., Molina Frisancho, G., Allcca Perez, E., Ccorahua Avalos, K., & Torres Mendoza, L. (2026). Control interno y contrataciones públicas: Claves para la transparencia y eficiencia en la gestión estatal. *Revista InveCom*, 6(3), 1-7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17262556>
- Mora Encalada, N. Y., & Andrade Aguilar, A. A. (2025). Innovación y transformación digital en la administración pública: De la burocracia tradicional a la gobernanza digital. *Horizon International Journal*, 3(1), 40-59. <https://doi.org/10.63380/hij.v3n1.2025.86>
- Morillo Avalos, K. A., & Alegría Ferreyros, L. F. (2024). Gestión Pública en América Latina: E-Gobierno, modernización y transformación social. *Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567230>
- Olaya Guerrero, L. M., Medina Marchena, A., & Paiva Ayala, W. R. (2025). Políticas de transformación digital: Planes de gobierno digital en las regiones de la costa peruana y Cajamarca (2025). *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(3), 855-866. <https://doi.org/10.36390/telos273.06>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020. *OECD Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe*, 2020. <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings. *OECD Public Governance Policy Papers*. <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
- Paz-Ravines, M. E. (2025). La gestión del conocimiento como estrategia de modernización en la gestión pública. Revisión sistemática. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(14), 248-266. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.352>
- Pinargote Zambrano, I. F. (2025). Liderazgo digital y su influencia en los gobiernos locales de américa latina. *Visión Académica*, 3(1), 31-41. <https://doi.org/10.70577/6r17mw13>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity (4th ed.). *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199268481.001.0001>
- Pliscoff-Varas, C. (2016). Implementando la nueva gestión pública: Problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (73). <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i73.4241>
- Puron-Cid, G., Luna, D. E., Picazo-Vela, S., Gil-Garcia, J. R., Sandoval-Almazan, R., & Luna-Reyes, L. F. (2022). Improving the assessment of digital services in government websites: Evidence from the Mexican State government portals ranking. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101589. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101589>
- Quintana Ruidías, H. D. (2025). Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura. *Revista InveCom*, 5(2), 1-10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>
- Rengifo Kahn, A. G., De Piérola García, V. M., Cueva Quezada, N. I., & Ludeña González, G. F. (2024). Política de modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano. Un Scoping Review. *Aula Virtual*, 5(12), 602-621. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12599512>
- Rodríguez Hurtado, V. R., Badajoz-Ramos, J., Mucha Pozo, A. L., & Aguilar Quispe, G. N. (2024). Trascendencia de competencias gerenciales y gestión para resultados en la efectividad del

- Gobierno Regional de Ayacucho-Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(2), 155-166. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.2.1121>
- Rodriguez-Che, R. M., Alfaro, J. G., & Florian, J. E. (2025). Interacción entre la administración tributaria y la gestión por resultados en una municipalidad distrital del Perú. *Espacios*, 46(03), 461-469. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p36>
- Romero, J. V., Vargas, H., Cardozo, P., & Murcia, A. (2021). How foreign participation in the Colombian local public debt market has influenced domestic financial conditions. *Latin American Journal of Central Banking*, 2(4), 100043. <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2021.100043>
- Roque Obregón, J. R. (2025a). Gestión pública basada en datos en el Perú: Un agente de inteligencia artificial para mejorar procesos, datos y tecnología. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (13), 272-280. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.13.14>
- Roque Obregón, J. R. (2025b). Modelo integrador de la gestión por procesos, datos y conocimiento con inteligencia artificial para la modernización y transformación digital de la gestión pública en el Perú. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (14), 23-44. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.14.02>
- Rosero Ordoñez, S. L. (2025). Digitalización y transparencia en la administración pública: Desafíos en Brasil, México y Colombia. *Quipukamayoc*, 33(69), 9-24. <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30332>
- Sánchez Bardales, E., Cruz Caro, O., Carrasco Rituay, A. M., Torres Fernández, M., & Torres Valqui, Y. C. (2024). Analysis of the functions of open government and its relationship with management in local municipalities in Peru. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 28(123), 94-101. <https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.808>
- Santos, C. (2021). Open questions for public water management: Discussions from Uruguay's restatization process. *Utilities Policy*, 72, 101273. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101273>
- Saravia Salazar, J. I., & Quevedo Gallardo, C. Y. (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>
- Támara Trujillo, S. G., & Espinoza Olcay, W. A. (2023). Gobierno electrónico en la gestión de la administración pública. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 8(1), 18-34. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i1.5438>
- Valeriano Carrasco, H. M. (2025). Modernización de la gestión pública y desempeño laboral en una entidad pública peruana. *Horizon International Journal*, 3(2), 251-268. <https://doi.org/10.63380/hij.v3n2.2025.209>
- Velarde Barrionuevo, N. V. (2025). Iniciativas de Innovación Pública en el Perú: Materializando el Valor Público. *Ciencia y Reflexión*, 4(1), 141-161. <https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.96>
- Yarin Meza, C. E., & Berrocal Gutarra, C. A. (2024). El futuro del Trabajo en la Administración Pública en el Perú: Adaptación y Resiliencia. *Cuestiones Políticas*, 42(81), 111-125. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/43223>
- Zacarías Vallejos, V., Borja Mucha, C. S., Alvarado Cantorín, D. I., & Ninamango Solis, O. L. (2024). Gobierno digital y simplificación administrativa en empleados públicos de una municipalidad de la región Junín. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 2, e-RMS23122024. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v2i.131>

Contribución de la autoría

Autor: Danti Michael Novoa-Jacobo

1. Conceptualización: Danti Michael Novoa-Jacobo.
2. Curación de datos: Danti Michael Novoa-Jacobo.

3. Análisis formal: Danti Michael Novoa-Jacobo.
4. Investigación: Danti Michael Novoa-Jacobo.
5. Metodología: Danti Michael Novoa-Jacobo.
6. Validación: Danti Michael Novoa-Jacobo.
7. Visualización: Danti Michael Novoa-Jacobo.
8. Redacción - borrador original: Danti Michael Novoa-Jacobo.
9. Redacción - corrección de pruebas y edición: Danti Michael Novoa-Jacobo.