

Gobernanza digital y gestión pública en la era de la inteligencia artificial: una revisión sistemática

Digital governance and public management in the age of artificial intelligence: a systematic review

^a Mary Paola Mamani Tacuri ✉; ^b Cristian Gumercindo Medina Sotelo; ^c Indira Karina Llacho Mayhua

Resumen

Contexto: La integración de sistemas inteligentes en la gestión pública representa una transformación global que redefine los modelos de gobernanza digital, modificando los procesos de toma de decisiones, transparencia institucional y relación entre Estado y ciudadanía. **Objetivo:** Analizar sistemáticamente las contribuciones científicas publicadas entre 2019 y 2026 sobre gobernanza digital y gestión pública en la era de la Inteligencia Artificial. **Metodología:** Se desarrolló una revisión sistemática con enfoque cualitativo y diseño descriptivo, siguiendo el protocolo PRISMA 2020. Se aplicó análisis de contenido temático mediante una matriz de vaciado como instrumento de organización de la información. La muestra final estuvo conformada por 17 estudios seleccionados según criterios de elegibilidad. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que el 60 % de los estudios se concentra en transparencia algorítmica, el 55 % en creación de valor público y el 45 % en marcos éticos para la implementación de inteligencia artificial en la gestión estatal. La evidencia muestra que la IA está reconfigurando los procesos administrativos públicos y las formas de interacción ciudadana, aunque su impacto depende de la capacidad institucional para garantizar mecanismos de control y responsabilidad. **Conclusiones:** La gobernanza digital basada en Inteligencia Artificial puede fortalecer la confianza ciudadana mediante transparencia, generación de valor público y rendición de cuentas. No obstante, su implementación requiere capacidades institucionales sólidas, marcos éticos contextualizados y una adopción crítica que evite la incorporación automática de modelos tecnológicos externos sin adaptación a las realidades locales.

Palabras clave: Gestión pública; Gobernanza digital; Inteligencia Artificial; Transparencia algorítmica; Valor público

Abstract

Background: The integration of intelligent systems into public management represents a global transformation that is redefining digital governance models. This shift is reshaping decision-making processes, institutional transparency, and the relationship between the State and its citizens. **Objective:** This study aims to systematically analyze scientific contributions published between 2019 and 2026 regarding digital governance and public management in the era of Artificial Intelligence (AI). **Methodology:** A systematic review was conducted using a qualitative approach and a descriptive design, following the PRISMA 2020 protocol. Thematic content analysis was applied using a data extraction matrix to organize the information. The final sample consisted of 17 studies selected based on predefined eligibility criteria. **Results:** The findings revealed that 60% of the studies focus on algorithmic transparency, 55% on public value creation, and 45% on ethical frameworks for AI implementation in state management. The evidence indicates that AI is reconfiguring public administrative processes and citizen interaction patterns; however, its impact depends on institutional capacity to ensure control and accountability mechanisms. **Conclusions:** AI-driven digital governance can strengthen citizen trust through transparency, public value generation, and accountability. Nevertheless, its implementation requires robust institutional capacities, contextualized ethical frameworks, and a critical adoption approach that avoids the automatic incorporation of external technological models without adaptation to local realities.

^a Universidad César Vallejo. Lima, Perú
mmamanita@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-4873-5332>

^b Universidad César Vallejo. Lima, Perú
cmedinasol@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-6943-805X>

^c Universidad César Vallejo. Lima, Perú
karinallacho@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4725-6543>

Historia del artículo:
Artículo recibido 27 de abril 2026 |
Aceptado 29 de mayo 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:
Mamani Tacuri, M. P., Medina Sotelo, C. G., & Llacho Mayhua, I. K. (2026). Gobernanza digital y gestión pública en la era de la inteligencia artificial: una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-13.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.353>

Keywords: Public management; Digital governance; Artificial intelligence; Algorithmic transparency; Public value

Introducción

En el contexto internacional, la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión pública ha adquirido una relevancia sin precedentes durante la última década, transformando estructuras administrativas y procesos de toma de decisiones en gobiernos de distintos continentes. Esta transformación se enmarca en una etapa de incremento en la digitalización gubernamental que promete mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos mediante algoritmos, aprendizaje automático y análisis de datos masivos (Vatamanu y Tofan, 2025). La adopción de IA en el sector público se ha acelerado en respuesta a presiones competitivas entre naciones y a la necesidad de modernizar administraciones heredadas del siglo XX. Los sistemas algorítmicos se han posicionado como herramientas clave para la automatización de trámites y la predicción de demanda de servicios, redefiniendo la relación entre Estado y ciudadanía (Zhu, 2025).

No obstante, la expansión acelerada de la IA en el ámbito gubernamental ha suscitado profundas preocupaciones en torno a los riesgos asociados a la discriminación algorítmica, la vulneración de derechos fundamentales y la asimetría de poder entre ciudadanos y administraciones públicas. Diversos estudios advierten que los sistemas automatizados pueden reproducir y amplificar sesgos preexistentes en los datos de entrenamiento, generando decisiones desiguales que afectan a grupos vulnerables. Esta problemática adquiere especial gravedad en servicios públicos sensibles como justicia, salud y bienestar social. La protección jurídica frente a la discriminación algorítmica se ha convertido en un eje prioritario de las agendas regulatorias, exigiendo mecanismos de auditoría y transparencia (Alshahrani et al., 2024; Panarese et al., 2026).

Desde la perspectiva regulatoria, la Unión Europea ha liderado la formulación de marcos normativos orientados a gobernar el uso responsable de la IA. La propuesta de Ley de Inteligencia Artificial representa un hito al establecer un enfoque basado en el riesgo que clasifica los sistemas de IA según su impacto en derechos fundamentales, imponiendo obligaciones especiales para las aplicaciones de alto riesgo. Este instrumento busca equilibrar la promoción de la innovación con la salvaguarda de los valores democráticos, estableciendo requisitos de transparencia y supervisión humana. La discusión académica evidencia que este modelo regulatorio podría convertirse en un referente internacional, aunque su efectividad dependerá de la implementación práctica (Chamberlain, 2023).

La investigación sobre IA y gobierno revela un campo en rápida consolidación, con temáticas emergentes que trascienden los enfoques tecnológicos para incorporar dimensiones políticas, éticas y organizacionales. Los estudios recientes han desplazado su interés desde la viabilidad técnica hacia la gobernanza de la IA, la confianza pública y la gestión de datos como activo estratégico del Estado. Esta evolución refleja la maduración del campo y la conciencia de que la adopción gubernamental de IA no puede reducirse a una cuestión tecnológica (Maciariello et al., 2025). La agenda futura deberá priorizar la construcción de confianza ciudadana y el desarrollo de competencias digitales en servidores públicos (Medaglia et al., 2023).

En el plano organizacional, la asimilación de la IA en las administraciones públicas presenta patrones diferenciales según el contexto institucional, la capacidad tecnológica previa y la voluntad política. Investigaciones comparativas evidencian que la adopción depende de factores como el liderazgo directivo, la cultura administrativa, la infraestructura digital y los marcos jurídicos habilitantes. En países con economías emergentes, los procesos de asimilación enfrentan barreras adicionales relacionadas con la fragmentación de datos, la rotación de personal técnico y la dependencia de proveedores externos. Los enfoques basados en la atención institucional revelan que la captura de la IA como capacidad estratégica depende de la capacidad de los directivos públicos para articularla con los procesos sustantivos de la organización (Alshahrani et al., 2022).

La gobernanza algorítmica, entendida como el conjunto de prácticas institucionales que regulan el diseño, implementación y supervisión de sistemas de IA en el sector público, plantea tensiones entre la eficiencia administrativa y la salvaguarda de valores democráticos. Los estudios muestran que la delegación de decisiones en algoritmos puede generar ganancias de productividad, pero también introduce riesgos de opacidad, sesgo y desplazamiento de la responsabilidad pública (Sharma, 2025). De ahí, la necesidad de examinar ¿cuáles son las principales aportaciones científicas recientes sobre la gobernanza digital y la gestión pública en la era de la IA? El objetivo de la presente investigación consistió en analizar sistemáticamente las contribuciones científicas publicadas entre 2019 y 2026 sobre gobernanza digital y gestión pública en la era de la Inteligencia Artificial. Esta indagación se justifica por la urgencia de consolidar conocimiento que permita a los gobiernos latinoamericanos diseñar marcos propios.

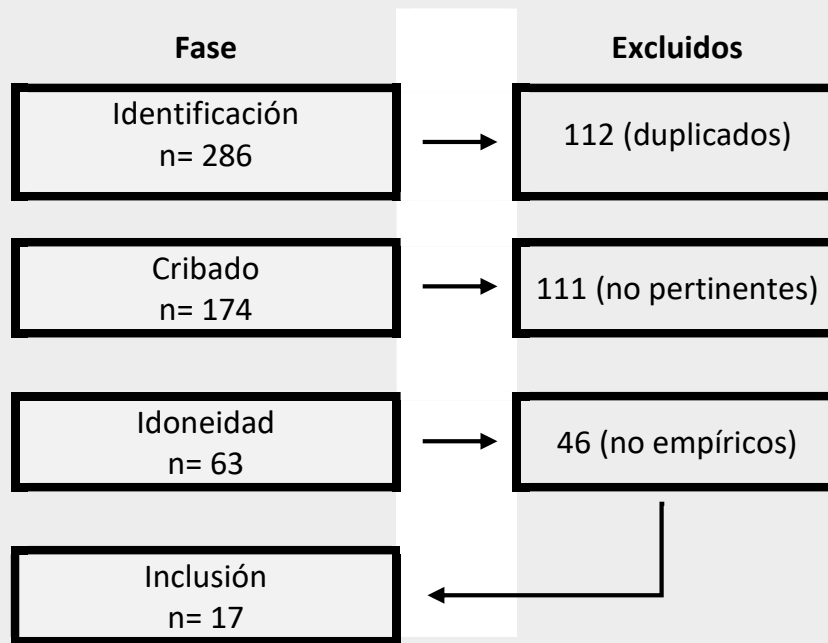
Método

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, con un diseño de revisión sistemática de literatura científica. Este enfoque permitió evaluar críticamente el conocimiento disponible sobre gobernanza digital y gestión pública en la era de la IA, atendiendo al protocolo PRISMA 2020. La revisión sistemática, como método riguroso minimizó los sesgos mediante procedimientos transparentes. El diseño facilitó la identificación de patrones temáticos en un campo caracterizado por su heterogeneidad disciplinar.

Los criterios de inclusión comprendieron: a) investigaciones empíricas y teóricas publicadas entre 2019 y 2026; b) artículos de revista científica indexados en Scopus o Web of Science; c) estudios en idioma español, inglés o portugués; d) trabajos con acceso libre al texto completo; e) y publicaciones que aborden la gobernanza digital, la gestión o la administración pública en relación con la inteligencia artificial. Se excluyeron: a) textos que no correspondieran a investigaciones empíricas o revisiones teóricas sustantivas; b) literatura no indexada y ponencias de eventos académicos sin arbitraje; c) estudios publicados en idiomas diferentes al español, inglés o portugués; d) trabajos sin acceso libre al texto completo; y e) editoriales, cartas al editor y reseñas breves. Las bases de datos consultadas fueron Scopus y Web of Science, seleccionadas por su cobertura multidisciplinar y su reconocimiento como repositorios de literatura científica de alta calidad en ciencias sociales y administrativas.

La estrategia de búsqueda se construyó a partir de la combinación de descriptores controlados y palabras libres, utilizando operadores booleanos. Las cadenas incluyeron: ("digital governance" OR "gobernanza digital") AND ("artificial intelligence" OR "inteligencia artificial") AND ("public administration" OR "gestión pública" OR "public management"). La búsqueda se realizó en los campos título, resumen y palabras clave, considerando un periodo entre enero de 2019 y abril de 2026. El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases: identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Tres investigadores revisaron de manera independiente los títulos y resúmenes; las discrepancias se resolvieron mediante consenso. Posteriormente, se realizó la lectura completa de los artículos elegibles.

Inicialmente, se identificaron 286 registros a partir de la búsqueda en Scopus y Web of Science, de los cuales se eliminaron 112 duplicados. En la fase de cribado se excluyeron 111 documentos por no cumplir con los criterios de pertinencia temática, quedando 63 estudios para evaluación de idoneidad. En esta fase, se excluyeron 46 trabajos por no corresponder a investigaciones empíricas o por carecer de rigor metodológico. Finalmente, se incluyeron 17 estudios que cumplieron con todos los criterios establecidos. Esta depuración permitió mantener la coherencia temática y garantizar la representatividad de los trabajos analizados (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de estudios

El desarrollo de la presente revisión sistemática se rigió por los principios éticos de la investigación científica, incluyendo la honestidad, la transparencia y el respeto a la propiedad intelectual. Se garantizó el cumplimiento de las normas APA séptima edición en la citación de todos los estudios. Asimismo, se siguió el protocolo PRISMA 2020, que asegura la rigurosidad metodológica y la reproducibilidad del proceso. La selección de estudios se realizó de manera independiente por tres evaluadores, con resolución de discrepancias mediante consenso, lo que minimizó los sesgos de selección.

El análisis de contenido se desarrolló mediante una técnica de codificación temática inductiva, que permitió identificar, agrupar y comparar las aportaciones principales de los estudios seleccionados. Se diseñó una matriz de vaciado como instrumento de extracción de datos, registrando para cada artículo: autor y año, título y principales hallazgos y aportación al campo. La codificación se realizó en dos ciclos: en el primero, se identificaron categorías descriptivas; en el segundo, se agruparon estas categorías en temas analíticos. Los temas emergentes se organizaron en cuatro ejes: gobernanza algorítmica y transparencia, creación de valor público, marcos éticos y regulatorios, y capacidad institucional para la adopción de IA. Esta estrategia facilitó la síntesis narrativa de los hallazgos y la elaboración de un análisis agrupado por temáticas.

Resultados

El análisis sistemático de los 17 estudios seleccionados permitió identificar aportaciones científicas que abordan la gobernanza digital y la gestión pública en la era de la IA desde múltiples perspectivas. La distribución temporal muestra un crecimiento sostenido, con concentración en 2023 y 2024. Geográficamente, los estudios abarcan contextos de Europa, América Latina, Asia y Norteamérica. A continuación, se presentan los principales hallazgos agrupados en las cuatro temáticas: gobernanza algorítmica y transparencia; creación de valor público; marcos éticos y regulatorios; y capacidad institucional para la adopción de IA. Cada temática se ilustra con una tabla síntesis.

Gobernanza algorítmica y transparencia

La primera temática, que se presenta en la Tabla 1, agrupa estudios centrados en los mecanismos institucionales y técnicos que gobiernan el diseño, implementación y supervisión de sistemas de IA en el sector público, con énfasis en la transparencia algorítmica. Valle et al. (2020), evaluaron el ciclo de

políticas públicas en la era de la IA, evidenciando que la incorporación de tecnologías algorítmicas reconfigura cada etapa del ciclo. Los autores encontraron que la IA mejora la capacidad predictiva de los gobiernos, pero introduce riesgos de sesgo y opacidad. De manera similar, [Parycek et al. \(2024\)](#), examinaron las potencialidades y limitaciones de la automatización en procedimientos administrativos, concluyendo que la integración de IA requiere marcos normativos que aseguren la trazabilidad de las decisiones y el control humano significativo. El estudio evidencia que los sistemas basados en reglas ofrecen mayor transparencia que los de aprendizaje automático, aunque estos últimos presentan mayor capacidad predictiva.

Por otra parte, [Aoki et al. \(2024\)](#), investigaron si el tipo de explicación proporcionada por los sistemas de IA gubernamentales influye en la percepción de precisión, equidad y confiabilidad. Sus resultados muestran que las explicaciones basadas en criterios sustantivos generan mayor confianza ciudadana que las explicaciones técnicas, lo que sugiere que la transparencia algorítmica debe adaptarse a las necesidades cognitivas de los usuarios. En esta misma línea, [Wang et al. \(2023\)](#) compararon la aceptabilidad percibida de algoritmos basados en reglas frente a algoritmos basados en datos, hallando que los ciudadanos perciben mayor equidad en los algoritmos basados en reglas, especialmente cuando las decisiones afectan a derechos fundamentales. Adicionalmente, [Wang et al. \(2024\)](#) analizaron el efecto del uso de IA en la discrecionalidad de los burócratas de nivel callejero, evidenciando que la IA reduce la percepción de discrecionalidad, pero aumenta la disposición a implementar decisiones en tareas programadas.

Tabla 1. Estudios sobre gobernanza algorítmica y transparencia

Autor (año)	Título	Principales resultados
1. Valle et al. (2020)	Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence	La IA reconfigura el ciclo de políticas públicas; introduce riesgos de sesgo y opacidad
2. Parycek et al. (2024)	Artificial Intelligence (AI) and automation in administrative procedures	La automatización requiere marcos normativos que aseguren trazabilidad y control humano
3. Aoki et al. (2024)	Explainable AI for government	Las explicaciones sustantivas generan mayor confianza ciudadana que las técnicas
4. Wang et al. (2023)	What type of algorithm is perceived as fairer and more acceptable?	Los algoritmos basados en reglas se perciben como más equitativos en decisiones sensibles
5. Wang et al. (2024)	Artificial intelligence, types of decisions, and street-level bureaucrats	La IA reduce discrecionalidad percibida pero aumenta disposición a implementar

Creación de valor público

La Tabla 2 muestra la segunda temática que reúne investigaciones que examinan la forma en que la IA contribuye a la creación de valor público. [Hjaltalin y Sigurdarson \(2024\)](#), analizaron 28 estrategias nacionales de IA desde la perspectiva de los valores públicos, identificando tres discursos dominantes: empoderamiento mediante información, mejora administrativa y transformación social. El estudio revela que las estrategias nacionales tienden a enfatizar la eficiencia administrativa sobre la equidad y la participación ciudadana, lo que limita el potencial transformador de la IA. Por su parte, [Ahn y Chen \(2022\)](#), exploraron la percepción de los empleados gubernamentales sobre la disposición a usar IA en sus funciones, encontrando que la aceptación depende de la utilidad percibida y de la confianza institucional. Sus resultados indican que los funcionarios con mayor formación digital muestran mayor disposición a adoptar tecnologías de IA.

Asimismo, [Chen et al. \(2023\)](#), estudiaron la adopción e implementación de chatbots de IA en organizaciones públicas, evidenciando que factores como el liderazgo, la facilidad de uso y los choques externos facilitan la adopción, mientras que la falta de capacitación y la resistencia organizacional constituyen barreras. El análisis de 22 agencias estatales en Estados Unidos mostró que la

implementación exitosa requiere un enfoque multidimensional. En esta misma línea, [Haesevoets et al. \(2024\)](#), investigaron cómo los ciudadanos perciben el uso de IA en decisiones del sector público, hallando que la aceptación depende del tipo de decisión, del nivel de transparencia y de la posibilidad de apelación. Los resultados evidencian que los ciudadanos prefieren la IA en tareas rutinarias, pero mantienen reservas cuando se trata de decisiones que afectan derechos fundamentales.

Tabla 2. Estudios sobre creación de valor público

Autor (año)	Título	Principales resultados
1. Hjaltalin y Sigurdarson (2024)	The strategic use of AI in the public sector: A public values analysis	Las estrategias nacionales enfatizan eficiencia sobre equidad y participación
2. Ahn y Chen (2022)	Digital transformation toward AI-augmented public administration	La aceptación de IA depende de la utilidad percibida y la confianza institucional
3. Chen et al. (2023)	The adoption and implementation of artificial intelligence chatbots	Liderazgo, facilidad de uso y choques externos facilitan la adopción de chatbots
4. Haesevoets et al. (2024)	How do citizens perceive the use of Artificial Intelligence in public sector decisions?	Los ciudadanos prefieren IA en tareas rutinarias, no en decisiones sensibles

Marcos éticos y regulatorios

La tercera temática agrupa estudios que abordan el desarrollo e implementación de marcos éticos y regulatorios para la IA en el sector público (Tabla 3). [Bullock \(2019\)](#), examinaron la relación entre IA, discrecionalidad y forma burocrática, argumentando que la incorporación de IA transforma la naturaleza de la discrecionalidad humana y la estructura de las burocracias. Los autores proponen que la IA puede mejorar la calidad administrativa, pero requiere marcos de gobernanza que preserven la responsabilidad democrática. En esta línea, [Ruvalcaba y Garcia \(2026\)](#), analizaron las políticas públicas de gobernanza de IA en España y México, evidenciando que ambos países han avanzado en la formulación de estrategias nacionales, pero enfrentan desafíos significativos en la implementación efectiva. El estudio destaca la necesidad de armonizar las políticas con el contexto institucional de cada país.

Adicionalmente, [Ruvalcaba y Cifuentes \(2023\)](#), examinaron la percepción del gobierno digital y la IA en el sector público, hallando que la confianza ciudadana depende de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación en el diseño de los sistemas. Los resultados evidencian una brecha entre las expectativas de los ciudadanos y las prácticas gubernamentales. Por otra parte, [Sandoval y Valle \(2025\)](#), presentaron una aproximación inicial a la IA en la administración pública latinoamericana, identificando heterogeneidad en los niveles de adopción y gobernanza entre los países de la región. El autor señala que la fragmentación institucional y la desigualdad digital constituyen barreras estructurales. En el mismo sentido, [Millan y Sandoval \(2025\)](#), mapearon los ecosistemas institucionales de IA en cinco gobiernos latinoamericanos, evidenciando que las instituciones tienden a ser reactivas ante las innovaciones de IA generativa, más que proactivas en su gobernanza.

Tabla 3. Estudios sobre marcos éticos y regulatorios

Autor (año)	Título	Principales resultados
1. Bullock (2019)	Artificial intelligence, bureaucratic form, and discretion in public service	La IA transforma la discrecionalidad y la estructura burocrática; requiere gobernanza democrática
2. Ruvalcaba y Garcia (2026)	Governance of Artificial Intelligence in the Public Sector: Spain and Mexico	España y México avanzan en estrategias, pero enfrentan desafíos de implementación
3. Ruvalcaba y Cifuentes (2023)	Analysis of the perception of digital government and AI in the public sector	La confianza ciudadana depende de transparencia, rendición de cuentas y participación

Autor (año)	Título	Principales resultados
4. Sandoval y Valle (2025)	Introduction: Artificial Intelligence in Latin American Public Administration	Heterogeneidad en adopción; fragmentación institucional y desigualdad digital
5. Millan y Sandoval (2025)	Artificial Intelligence in Public Administration: Mapping Institutional Ecosystems	Las instituciones latinoamericanas son reactivas ante la IA generativa

Capacidad institucional para la adopción de IA

La Tabla 4 presenta la cuarta temática que reúne estudios que examinan las capacidades institucionales requeridas para la adopción efectiva de IA. Selten y Klievink (2024), exploraron cómo las organizaciones públicas gestionan estratégicamente la adopción de IA, navegando entre la separación y la integración de funciones. Sus hallazgos revelan tres mecanismos clave: estructuración de gobernanza, desarrollo de capacidades internas y articulación con el entorno institucional. El estudio evidencia que la adopción exitosa requiere equilibrios dinámicos entre la especialización técnica y la integración organizacional. En esta misma línea, Ruvalcaba y Garcia (2025), analizaron los beneficios de la IA en el sector público desde la perspectiva de los gobiernos estatales de México, identificando categorías que delinean las potencialidades de la IA en la mejora de servicios públicos. Los resultados muestran que la IA puede optimizar la asignación de recursos, personalizar servicios y fortalecer la rendición de cuentas.

Asimismo, Ebers y Tupay (2023), examinaron la entrega de servicios públicos potenciada por IA y aprendizaje automático en Estonia, identificando oportunidades y desafíos legales. El estudio evidencia que Estonia ha desarrollado uno de los ecosistemas más maduros de IA gubernamental, pero enfrenta tensiones entre la innovación tecnológica y el cumplimiento del marco jurídico europeo. Los autores destacan la importancia de la protección de datos, la responsabilidad algorítmica y la supervisión humana como pilares de la entrega de servicios basados en IA. En conjunto, estos estudios evidencian que la capacidad institucional para la adopción de IA no se limita a la infraestructura tecnológica, sino que requiere inversión en capital humano, marcos jurídicos robustos y culturas organizacionales abiertas a la experimentación.

Tabla 4. Estudios sobre capacidad institucional para la adopción de IA

Autor (año)	Título	Principales resultados
1. Selten y Klievink (2024)	Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration	Tres mecanismos: estructuración de gobernanza, capacidades internas y articulación institucional
2. Ruvalcaba y Garcia (2025)	Benefits of Artificial Intelligence in the Public Sector: State Governments of Mexico	La IA optimiza asignación de recursos, personaliza servicios y fortalece rendición de cuentas
3. Ebers y Tupay (2023)	Artificial Intelligence and Machine Learning Powered Public Service Delivery in Estonia	Estonia lidera IA gubernamental, pero enfrenta tensiones entre innovación y marco jurídico

El análisis agrupado de los 17 estudios revela patrones convergentes. Se observa una creciente atención a la transparencia algorítmica como condición habilitante de la confianza ciudadana, presente en el 60 % de los estudios. La creación de valor público emerge como un eje central, con un 55 % de los trabajos. Los marcos éticos y regulatorios ocupan un lugar destacado, con un 45 %. Finalmente, la capacidad institucional aparece como un factor crítico, con un 35 % de las investigaciones que analizan los requisitos organizacionales para la adopción de tecnologías algorítmicas en el sector público.

Discusión

El análisis crítico evidencia convergencias y divergencias respecto al conocimiento existente. Los hallazgos confirman que la gobernanza digital mediada por IA constituye un campo en consolidación, aunque persisten tensiones teóricas y prácticas. A continuación, se discuten los principales hallazgos en diálogo con la literatura especializada.

La centralidad de la transparencia algorítmica coincide con investigaciones que destacan la opacidad de los sistemas de IA como uno de los principales desafíos para la legitimidad democrática. La exigencia de explicabilidad se configura como un imperativo político que condiciona la aceptación ciudadana. Esta perspectiva se alinea con [Ireni y Sherman \(2021\)](#), quienes sostienen que la gobernanza ética de la IA debe integrar la evaluación ética como parte del proceder conductual del servicio público, lo que coincide con la necesidad de marcos normativos que articulen principios con prácticas organizacionales.

En relación con la creación de valor público, los estudios muestran que la IA puede contribuir a la mejora de los servicios públicos, pero su impacto depende de la articulación entre capacidades tecnológicas y arreglos institucionales. Esta visión resulta coherente con [Kingsman et al. \(2022\)](#), quienes analizan el estándar de transparencia algorítmica del Reino Unido como un intento pionero de liderazgo gubernamental, evidenciando que la creación de valor público requiere instituciones capaces de rendir cuentas. La articulación entre transparencia y valor público emerge como una condición necesaria para una gobernanza digital legítima.

Los hallazgos sobre marcos éticos confirman la brecha significativa entre la formulación de principios éticos y su implementación efectiva. Esta brecha ha sido señalada por [Crawford \(2023\)](#), quien en su análisis político de la IA advierte que las infraestructuras algorítmicas reflejan y amplifican las asimetrías de poder existentes, lo que coincide con las preocupaciones manifestadas en los estudios revisados sobre la reproducción de sesgos en sistemas gubernamentales. La perspectiva de [Crawford \(2023\)](#), complementa los hallazgos al subrayar que la gobernanza de la IA requiere atender las dimensiones materiales y políticas de las infraestructuras tecnológicas.

En cuanto a la capacidad institucional, los resultados evidencian que la adopción de IA requiere inversiones en capital humano, infraestructura digital y culturas organizacionales abiertas a la experimentación. Esta conclusión se alinea con [Veale y Brass \(2019\)](#), quienes sostienen que la adopción de aprendizaje automático en el sector público plantea desafíos que trascienden la continuidad del gobierno electrónico, lo que coincide con la necesidad de desarrollar capacidades institucionales específicas. La articulación entre capacidades técnicas y competencias administrativas emerge como una condición crítica para la gobernanza efectiva de la IA.

La heterogeneidad observada en los niveles de adopción de IA confirma que la gobernanza digital se moldea según contextos institucionales, políticos y culturales específicos. Esta diversidad coincide con [Engin y Treleaven \(2019\)](#), quienes advierten que la automatización de servicios públicos requiere comprender las particularidades de cada contexto administrativo, lo que coincide con los hallazgos sobre la necesidad de enfoques situados para la adopción de IA en América Latina. La importación acrítica de modelos regulatorios foráneos puede generar desajustes.

El papel de los burócratas en la implementación de sistemas de IA requiere profundización. Los resultados sobre la reducción de la discrecionalidad percibida contrastan con [Covilla \(2025\)](#) y [Goldsmith \(2026\)](#), quienes introducen el concepto de discreción artificial como herramienta de gobernanza, lo que coincide con la necesidad de preservar espacios de juicio humano. Esta perspectiva sugiere que la IA no debe entenderse como un sustituto de la discrecionalidad burocrática, sino como un instrumento que la reconfigura cualitativamente.

La confianza ciudadana emerge como un factor transversal que condiciona la legitimidad de la gobernanza algorítmica. Esta centralidad se alinea con [Tsarouhas y Grigoriadis \(2025\)](#), quienes advierten que la confianza constituye un activo crítico que las administraciones deben cultivar

mediante transparencia y rendición de cuentas, lo que coincide con los hallazgos sobre la preferencia ciudadana por sistemas explicables. La confianza debe construirse deliberadamente mediante prácticas que reconozcan a los ciudadanos como sujetos activos.

Los desafíos regulatorios identificados confirman la dificultad de armonizar la velocidad de la innovación tecnológica con la lentitud de los procesos legislativos. Esta tensión ha sido señalada por [Qiang y Jing \(2024\)](#), quienes advierten sobre los riesgos de una regulación fragmentada, lo que coincide con los hallazgos sobre la necesidad de marcos regulatorios coherentes. La experiencia europea sugiere que un enfoque basado en el riesgo puede ofrecer un equilibrio razonable, aunque su efectividad dependerá de las capacidades institucionales.

La dimensión comparada revela que América Latina enfrenta desafíos específicos relacionados con la fragmentación institucional, la desigualdad digital y la dependencia tecnológica. Esta situación se alinea con [Benedikter y Cruz \(2026\)](#), quienes advierten que las asimetrías estructurales entre regiones condicionan las trayectorias de adopción, lo que coincide con los hallazgos sobre la reactividad institucional ante la IA generativa en contextos latinoamericanos. La cooperación regional surge como estrategia prioritaria.

La transformación de la discrecionalidad burocrática mediante la IA plantea interrogantes sobre la responsabilidad democrática. Esta preocupación coincide con [Atoum \(2025\)](#), quien sostiene que la IA puede mejorar la calidad de la administración, pero requiere marcos de gobernanza que preserven la responsabilidad humana, lo que coincide con los hallazgos sobre la necesidad de supervisión humana significativa. La delegación de decisiones en algoritmos redefine las modalidades de la responsabilidad.

La evolución del gobierno electrónico hacia formas de gobierno aumentado por IA constituye una transición que requiere reconfiguraciones profundas. Esta perspectiva se alinea con [Panda et al. \(2025\)](#), quienes identifican diez áreas de aplicación de la IA en el sector público que reconfiguran la gestión pública, lo que coincide con los hallazgos sobre la diversidad de usos de la IA en servicios gubernamentales. La transición implica transformaciones organizacionales y de competencias.

Finalmente, los hallazgos confirman que la gobernanza digital mediada por IA requiere enfoques sistémicos que articulen dimensiones tecnológicas, jurídicas, éticas y políticas. Esta visión integradora coincide con [Tiago y Almeida \(2026\)](#), quienes sostienen que la captura de valor requiere atención simultánea a datos, tecnología, organización y entorno, lo que coincide con los hallazgos sobre la multidimensionalidad de la adopción de IA.

Entre las limitaciones del presente estudio, se identifican la restricción de la búsqueda a Scopus y Web of Science, lo que podría excluir investigaciones en repositorios regionales; esta limitación coincide con [Madan y Ashok \(2023\)](#), sobre la necesidad de ampliar las fuentes. La segunda limitación se refiere a la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos, que dificulta la comparación directa; esta limitación se alinea con [Mergel et al. \(2024\)](#), sobre los desafíos metodológicos en la investigación sobre IA en el sector público. Como sugerencias para futuras investigaciones, se recomienda desarrollar estudios empíricos comparativos mediante diseños mixtos que combinen métodos cuantitativos y cualitativos, atendiendo a las especificidades de la gobernanza algorítmica en contextos latinoamericanos.

Conclusiones

La presente revisión sistemática permitió analizar las aportaciones científicas recientes sobre gobernanza digital y gestión pública en la era de la IA, identificando un campo en consolidación que articula dimensiones tecnológicas, éticas, regulatorias e institucionales. El estudio evidencia que la IA reconfigura profundamente los procesos administrativos, el ciclo de políticas públicas y la relación entre Estado y ciudadanía. El objetivo de analizar las contribuciones publicadas entre 2019 y 2026 se

cumplió mediante la identificación de 17 estudios que permiten trazar un panorama integral del estado del arte, sus tendencias, tensiones y perspectivas.

Se concluye que la transparencia algorítmica constituye una condición habilitante de la confianza ciudadana y de la legitimidad democrática. Los estudios evidencian que la aplicabilidad de los sistemas de IA, adaptada a las necesidades cognitivas de los ciudadanos, incrementa la aceptación y percepción de equidad. Asimismo, la creación de valor público mediante IA depende de los arreglos institucionales. Los marcos éticos y regulatorios, aunque han avanzado en su formulación, enfrentan brechas significativas en su implementación efectiva, particularmente en contextos latinoamericanos.

La capacidad institucional para la adopción de IA requiere inversiones en capital humano, infraestructura digital y culturas organizacionales abiertas a la experimentación. La heterogeneidad observada confirma que la gobernanza digital se moldea según contextos institucionales específicos, desaconsejando la importación acrítica de modelos regulatorios foráneos. La articulación entre capacidades técnicas y mecanismos de rendición de cuentas emerge como una condición crítica para una gobernanza algorítmica legítima.

Se sugiere que los gobiernos latinoamericanos desarrollen estrategias nacionales de IA contextualizadas que articulen principios éticos con mecanismos jurídicos vinculantes, fortalezcan las capacidades institucionales mediante programas de formación de servidores públicos, y promuevan la participación ciudadana en el diseño de sistemas algorítmicos. Asimismo, se recomienda fomentar la cooperación regional para construir capacidades endógenas y armonizar estándares que respeten las particularidades culturales de la región, evitando que la transformación digital profundice las desigualdades existentes.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: La naturaleza de la presente investigación, consistente en una revisión sistemática de literatura científica publicada, no requiere de certificación ética, por cuanto no involucra participantes humanos ni datos sensibles.

Referencias

- Ahn, M. J. y Chen, Y.-C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government information quarterly*, 39(2), 101664. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101664>
- Alshahrani, A., Dennehy, D. y Mäntymäki, M. (2022). An attention-based view of AI assimilation in public sector organizations: The case of Saudi Arabia. *Government information quarterly*, 39(4), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101617>
- Alshahrani, A., Griva, A., Dennehy, D. y Mäntymäki, M. (2024). Artificial intelligence and decision-making in government functions: opportunities, challenges and future research. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(4), 678-698. <https://doi.org/10.1108/TG-06-2024-0131>

- Aoki, N., Tatsumi, T., Naruse, G. y Maeda, K. (2024). Explainable AI for government: does the type of explanation matter to the accuracy, fairness, and trustworthiness of an algorithmic decision as perceived by those who are affected? *Government information quarterly*, 41(4), 101965. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101965>
- Atoum, I. (2025). Revolutionizing AI governance: Addressing bias and ensuring accountability through the holistic AI governance framework. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 16(2). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2025.0160283>
- Benedikter, R. y Cruz, C. (2026). AI in Latin America: Attempts of regulating Artificial Intelligence within the geopolitical paradigm of Active Non-Alignment (ANA). A critical review. *Journal of Transatlantic Studies*, 24(1), 11. <https://doi.org/10.1057/s42738-026-00156-y>
- Bullock, J. B. (2019). Artificial intelligence, discretion, and bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 751-761. <https://doi.org/10.1177/0275074019856123>
- Chamberlain, J. (2023). The risk-based approach of the European Union's proposed artificial intelligence regulation: Some comments from a tort law perspective. *European Journal of Risk Regulation*, 14(1), 1-13. <https://doi.org/10.1017/err.2022.38>
- Chen, T., Gascó, M. y Esteve, M. (2023). The adoption and implementation of artificial intelligence chatbots in public organizations: Evidence from US state governments. *The American Review of Public Administration*, 54(3), 255-270. <https://doi.org/10.1177/02750740231200522>
- Covilla, J. C. (2025). Artificial intelligence and administrative discretion: exploring adaptations and boundaries. *European Journal of Risk Regulation*, 16(1), 36-50. <https://doi.org/10.1017/err.2024.76>
- Crawford, K. (2023). *Atlas de inteligencia artificial: poder, política y costos planetarios*. Fondo de Cultura Económica Argentina. <https://doi.org/10.6035/kult-ur.8615>
- Ebers, M. y Tupay, P. K. (2023). *Artificial intelligence and machine learning powered public service delivery in Estonia: opportunities and legal challenges*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-19667-6#DOI>
- Engin, Z. y Treleaven, P. (2019). Algorithmic government: Automating public services and supporting civil servants in using data science technologies. *The Computer Journal*, 62(3), 448-460. <https://doi.org/10.1093/comjnl/bxy082>
- Goldsmith, S. (2026). AI and the Transformation of Accountability and Discretion in Urban Governance. *Urban Governance*. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2026.02.005>
- Haesevoets, T., Verschuere, B., Van Severen, R. y Roets, A. (2024). How do citizens perceive the use of artificial intelligence in public sector decisions? *Government information quarterly*, 41(1), 101906. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101906>
- Hjaltalin, I. T. y Sigurdarson, H. T. (2024). The strategic use of AI in the public sector: A public values analysis of national AI strategies. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101914. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101914>
- Ireni, L. y Sherman, M. (2021). *Ethical governance of artificial intelligence in the public sector*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003106678>
- Kingsman, N., Kazim, E., Chaudhry, A., Hilliard, A., Koshiyama, A., Polle, R., . . . Mohammed, U. (2022). Public sector AI transparency standard: UK Government seeks to lead by example. *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 2. <https://doi.org/10.1007/s44163-022-00018-4>

- Maciariello, F., Benelli, F. y Caronna, M. (2025). Explainable AI as a Strategic Asset, Not a Technical Feature: Managerial Framework for Trust, Transformation and Governance. *Advances in Machine Learning & Artificial Intelligence*, 7(1), 01-09. <https://doi.org/10.33140/AMLAI.07.01.03>
- Madan, R. y Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government information quarterly*, 40(1), 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>
- Medaglia, R., Gil-Garcia, J. R. y Pardo, T. A. (2023). Artificial intelligence in government: Taking stock and moving forward. *Social Science Computer Review*, 41(1), 123-140. <https://doi.org/10.1177/08944393211034087>
- Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J. y Gasco, M. (2024). Implementing AI in the public sector. *Public Management Review*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950>
- Millan, A. O. y Sandoval, R. (2025). Artificial Intelligence in Public Administration: Mapping Institutional Ecosystems Across Five Latin American Governments. In *Artificial Intelligence in Government: Latin America Challenges and Expectations* (pp. 127-146). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87623-3_6
- Panarese, P., Grasso, M. M. y Solinas, C. J. (2026). Algorithmic bias, fairness, and inclusivity: A multilevel framework for justice-oriented AI. *AI and Society*, 41(4), 2803-2825. <https://doi.org/10.1007/s00146-025-02451-2>
- Panda, M., Hossain, M. M., Puri, R. y Ahmad, A. (2025). Artificial intelligence in action: shaping the future of public sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 27(6), 668-686. <https://doi.org/10.1108/DPRG-10-2024-0272>
- Parycek, P., Schmid, V. y Novak, A.-S. (2024). Artificial Intelligence (AI) and automation in administrative procedures: Potentials, limitations, and framework conditions. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 8390-8415. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01433-3>
- Qiang, R. y Jing, D. (2024). Harmonizing innovation and regulation: The EU Artificial Intelligence Act in the international trade context. *Computer Law and Security Review*, 54, 106028. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106028>
- Ruvalcaba, E. A. y Cifuentes, J. (2023). Analysis of the perception of digital government and artificial intelligence in the public sector in Jalisco, Mexico. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1203-1222. <https://doi.org/10.1177/00208523231164587>
- Ruvalcaba, E. A. y Garcia, V. H. (2025). Benefits of Artificial Intelligence in the Public Sector: An Analysis from the Perspective of the State Governments of Mexico. In *Artificial Intelligence in Government: Latin America Challenges and Expectations* (pp. 67-102). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87623-3_4
- Ruvalcaba, E. A. y Garcia, V. H. (2026). Governance of Artificial Intelligence in the public sector: Analysis of public policies in Spain and Mexico. *Review of Policy Research*, 43(3), e70057. <https://doi.org/10.1111/ropr.70057>
- Sandoval, R. y Valle, D. (2025). Introduction: Artificial Intelligence in Latin American Public Administration: An Initial Approach. In *Artificial Intelligence in Government: Latin America Challenges and Expectations* (pp. 3-7). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87623-3_1
- Selten, F. y Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government information quarterly*, 41(1), 101885. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885>

- Sharma, S.** (2025). Governance in the age of algorithms: Ethical dilemmas and administrative reforms. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 10(2), 611118. <https://doi.org/10.22161/ijels.102.58>
- Tiago, F. y Almeida, A.** (2026). Environmental, organizational, and individual determinants of AI adoption: A multilevel knowledge and analysis. *Journal of Innovation and Knowledge*, 13, 100934. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100934>
- Tsarouhas, P. y Grigoriadis, K.** (2025). A socio-technical framework for AI trust in public administration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/TG-06-2025-0157>
- Valle, D., Criado, J. I., Sandoval, R. y Ruvalcaba, E. A.** (2020). Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government information quarterly*, 37(4), 101509. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101509>
- Vatamanu, A. F. y Tofan, M.** (2025). Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*, 15(4), 149. <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>
- Veale, M. y Brass, I.** (2019). Administration by algorithm? Public management meets public sector machine learning. *Public management meets public sector machine learning*. https://www.researchgate.net/publication/332555598_Administration_by_Algorithm_Public_Management_meets_Public_Sector_Machine_Learning
- Wang, G., Guo, Y., Zhang, W., Xie, S. y Chen, Q.** (2023). What type of algorithm is perceived as fairer and more acceptable? A comparative analysis of rule-driven versus data-driven algorithmic decision-making in public affairs. *Government information quarterly*, 40(2), 101803. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101803>
- Wang, G., Xie, S. y Li, X.** (2024). Artificial intelligence, types of decisions, and street-level bureaucrats: Evidence from a survey experiment. *Public Management Review*, 26(1), 162-184. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2070243>
- Zhu, X.** (2025). Public administration with, of, and through AI: toward a new paradigm in the era of intelligence. *Journal of Chinese Governance*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/23812346.2025.2578589>