

Gestión administrativa y tecnologías de información en entidades públicas, una revisión sistemática de la literatura

Administrative management and information technology in public entities: a systematic review of the literature

Gestão administrativa e tecnologia da informação em entidades públicas: uma revisão sistemática da literatura

Paola Erika Pisconti Salazar

paola_eric5@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9291-4739>

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.202>

Artículo recibido 4 de agosto 2025 | Aceptado 25 de septiembre 2025 | Publicado 3 de octubre 2025

RESUMEN

La gestión administrativa integrada con las tecnologías de información es fundamental para las instituciones públicas. A pesar de progresos, siguen existiendo desafíos en cuanto a capacitación y cultura de la organización. Realizando un análisis detallado según el enfoque del método PRISMA, examinando 41 estudios entre artículos y libros. Los resultados revelan que la integración de las TI es clave para mejorar la eficiencia, transparencia y participación ciudadana en el sector público. La revisión sistemática evidencia un vínculo fuerte entre la gestión administrativa y la tecnología, destacando su papel esencial en la modernización y confianza en plataformas digitales para el desarrollo organizacional y gubernamental concluyendo que la gestión administrativa necesita una actualización permanente y la adaptación a las transformaciones sociales y tecnológicas, en particular con la incorporación de tecnologías emergentes como el análisis de grandes cantidades de datos y la inteligencia artificial. Esto supone modificar estructuras, capacidades y métodos.

Palabras clave: Gestión administrativa; Gestión pública; Procesos administrativos; Tecnologías de información; Sistemas de Información; Tecnología digital

ABSTRACT

Administrative management integrated with information technologies is fundamental for public institutions. Despite progress, challenges remain in terms of training and organizational culture. A detailed analysis was conducted using the PRISMA method, examining 41 studies, including articles and books. The results reveal that IT integration is key to improving efficiency, transparency, and citizen participation in the public sector. The systematic review demonstrates a strong link between administrative management and technology, highlighting its essential role in modernization and reliance on digital platforms for organizational and governmental development. It concludes that administrative management requires ongoing updating and adaptation to social and technological transformations, particularly with the incorporation of emerging technologies such as big data analytics and artificial intelligence. This requires modifying structures, capabilities, and methods.

Keywords: Administrative management; Public management; Administrative processes; Information technologies; Information systems; Digital technology

RESUMO

A gestão administrativa integrada às tecnologias da informação é fundamental para as instituições públicas. Apesar dos avanços, ainda há desafios em termos de capacitação e cultura organizacional. Uma análise detalhada foi conduzida utilizando o método PRISMA, examinando 41 estudos, incluindo artigos e livros. Os resultados revelam que a integração de TI é fundamental para melhorar a eficiência, a transparência e a participação cidadã no setor público. A revisão sistemática demonstra uma forte ligação entre gestão administrativa e tecnologia, destacando seu papel essencial na modernização e na dependência de plataformas digitais para o desenvolvimento organizacional e governamental. Conclui que a gestão administrativa requer atualização e adaptação contínuas às transformações sociais e tecnológicas, particularmente com a incorporação de tecnologias emergentes, como análise de big data e inteligência artificial. Isso requer a modificação de estruturas, capacidades e métodos.

Palavras-chave: Gestão administrativa; Gestão pública; Processos administrativos; Tecnologias da informação; Sistemas de informação; Tecnologia digital

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa (GA) y la utilización estratégica de las tecnologías de la información (TI) se han vuelto componentes cruciales para que las organizaciones sean competitivas y se desarrollen en todo el mundo, dado el panorama actual de digitalización y globalización. La inclusión de herramientas tecnológicas en los procedimientos administrativos permite optimizar recursos, mejorar la toma de decisiones y ofrecer servicios más efectivos y transparentes, a medida que las compañías enfrentan desafíos cada vez más difíciles.

La GA es un área de estudio que está en permanente evolución dentro del ámbito de las ciencias empresariales y la gestión pública (Cabal et al., 2025); al igual que la gestión de información se ha vuelto un proceso estratégico necesario para el desarrollo de la cultura informacional, la toma de decisiones y el desarrollo organizacional en los últimos años. (Rodríguez, 2020); es por ello que, en la actualidad, resulta particularmente complicado entender los sistemas de inteligencia artificial que se están utilizando para ayudar o respaldar decisiones públicas, sobre todo en etapas iniciales o de preparación (Ramíó et al., 2021).

Las organizaciones han sido impactadas de manera importante por este progreso tecnológico, que brinda nuevas oportunidades y, a la vez, presenta retos esenciales para conservar su competitividad en un entorno global que cambia continuamente (Olarte, 2023). La globalización, los avances en tecnología, la Internet, las redes sociales, las transformaciones en el comportamiento de las personas y la exigencia de nuevos servicios públicos han forzado a una transformación del pensamiento y una reestructuración conceptual del modelo dominante y la estandarización de la administración pública. Todo ello bajo un esquema optimizado de funcionamiento y organización. Desde la década de 1980, distintas técnicas administrativas han intentado impulsar una administración pública más económica, eficaz y eficiente, que se fundamenta en el empleo de las TIC. En este contexto, lo esencial no es la estabilidad o la tendencia hacia ella en los sistemas históricos, sino el desbalance y la inestabilidad (Barragán, 2022).

El gobierno local, al descentralizar la administración pública, se encuentra con dificultades en el terreno electrónico, particularmente en lo que respecta a la extensión y el acceso. A pesar de que se permite la recolección de datos a distintos niveles, la actuación se vuelve complicada debido a los diversos índices cognitivos de gestión. En conclusión, las opciones enfocadas en la gobernanza transparente son viables; no obstante, no se percibe completamente la relevancia en cuanto a la influencia e impacto de aquellos que componen los datos analizados y compartidos. Se evidencia de manera conjunta el conflicto que existe entre la personalización y el ahorro en la toma de decisiones del gobierno, las cuales se adecuan a diferentes horizontes y estándares con el propósito de entender tanto lo virtual como lo presencial (Muñoz et al., 2024).

Considerando que, un sistema de gestión que permite asignar correctamente los fondos a las necesidades más importantes también es esencial para un sistema organizativo bien orientado hacia la consecución de objetivos. Por lo tanto, se concluye que la administración es un proceso que incluye las actividades de planificación, organización, ejecución y control, que se realizan con el fin de establecer y lograr los objetivos establecidos por la entidad (Zambrano y Palacios, 2024).

Entendiéndose que, la productividad, la competencia y el prestigio de una organización, así como el nivel de atención al cliente, se ven afectados en gran medida por la calidad de sus empleados, su capacidad y conocimientos, su alegría y satisfacción en sus puestos de trabajo y su iniciativa para generar riqueza (Anchelia et al., 2021); es por ello que, el mundo avanza de manera ineludible hacia un entorno totalmente virtual y hacia el fortalecimiento de las sociedades digitales. Para implementar la digitalización de los servicios públicos y fomentar el desarrollo social a través de la difusión tecnológica, la innovación digital y la innovación social, es esencial la transformación digital. Este procedimiento tiene que alcanzar el bienestar digital de cada uno de los ciudadanos, sin exclusiones (Huamán y Medina, 2022).

A nivel internacional, las tendencias de transformación digital, automatización de los procesos, inteligencia artificial y análisis de datos están redefiniendo los modelos gerenciales, fomentando una cultura organizativa que se fundamenta en la innovación y la adaptabilidad. Los países líderes han evidenciado que, para llegar a elevados grados de eficiencia administrativa y crecimiento económico, es fundamental invertir de manera sostenida en infraestructura tecnológica y en capital humano de cualquier nivel del aparato estatal. Las tecnologías de información (TI) contribuyen a una gestión más eficaz de los datos al generar instrumentos para la exploración, la comunicación y la colaboración, anulan las barreras temporales, geográficas y distanciales, y son recursos útiles para respaldar los procesos de investigación (Mora et al., 2025).

Es innegable que las TI han progresado y han tenido un efecto en las compañías, pero incluirlas en la organización, administración y operación de las empresas demanda tiempo (Arevalo et al., 2023). Las entidades públicas se ven forzadas a encarar la administración de su intangibilidad por medio de múltiples

maneras. En lo que se refiere al intangible de la transparencia, ha sido común para las administraciones públicas de España establecer una variedad de leyes específicas (tanto a nivel nacional como regional) que inciden en la manera en que se presenta la información pública (Robles et al., 2020).

En Latinoamérica, aunque se han logrado progresos significativos, aún subsisten diferencias notables en términos de digitalización, acceso justo a la tecnología y capacitación especializada. Numerosos gobiernos y entidades privadas han puesto en marcha procesos de modernización administrativa a través de plataformas digitales, sistemas integrados de gestión y tácticas de gobierno electrónico, pero con velocidades y resultados variados dependiendo del país.

La GA no permanecerá ajena a los procesos que esta revolución tecnológica implica, debido a la naturaleza global del fenómeno y al impacto y permeabilidad que las modificaciones de la gestión privada han tenido históricamente en el desempeño del sector público. Los efectos pueden ser tenues, moderados, secuenciales o radicales, dependiendo de cuán preparada esté la administración pública y la sociedad en general para enfrentar los desafíos que esto conlleva (Montecinos, 2021).

Es por ello que, la exigencia de contar con los modelos de gestión administrativa que faciliten la orientación de la organización hacia la consecución de sus estrategias ha llevado a los teóricos a elaborar una variedad de teorías y modelos en este sentido (Estrada, 2023); así como los gobiernos están actualizando sus políticas e infraestructuras para adecuarse a los incesantes progresos tecnológicos del siglo XXI. Dado que la tecnología es esencial para que las instituciones gubernamentales logren una mejor calidad en la prestación de servicios al público, se puede incluir esta modernización dentro del concepto de gobierno digital (Toro et al., 2020).

Así como los administradores públicos enfrentan nuevos retos debido a la digitalización en aumento de la sociedad y el ámbito laboral, así que deben ajustarse a esta transformación para dirigir de forma eficaz proyectos de emprendimiento laboral (Torres et al., 2024). En consecuencia, desde la perspectiva de la Ciencia Política, la Administración Pública es el organismo responsable de implementar las leyes y políticas públicas que se determinan en los niveles representativos del Estado. Su estructura es jerárquica, lo que supone una circulación de órdenes desde arriba hacia abajo y un flujo ascendente de responsabilidades frente a los órganos y organismos superiores. De igual manera, es capaz de crear o eliminar políticas públicas o gubernamentales (Molina et al., 2023); es por ello que, desde sus inicios, las tecnologías de información (TI) han sido el motor del progreso y la eficacia administrativa tanto de las empresas como del gobierno. Este último puede abarcar todos los procesos nuevos o las nuevas maneras de gestionar en el mundo contemporáneo. Internet ha transformado sin lugar a dudas la manera en que los gobiernos interactúan con los ciudadanos, las compañías y otras entidades gubernamentales (Medina et al., 2021).

La tecnología ha transformado la forma de hacer las cosas, tanto a nivel empresarial como en la vida cotidiana, haciendo que los procesos se reinventen y sean más eficientes (Ramírez y Rincone, 2022), pero la ausencia de capacitación en administración y finanzas tiene un impacto directo sobre la capacidad para acceder a financiamiento y la eficacia en el manejo de recursos (Merino et al., 2024); por lo que se propone la necesidad de investigar y crear estrategias que impulsen la innovación en el manejo público, por medio del reconocimiento de obstáculos que dificultan la implementación de tecnologías nuevas y prácticas innovadoras, dirigidas a promover un ambiente favorable para la innovación (Acurero et al., 2025).

En el caso de Perú, el panorama muestra no solo desafíos, sino también oportunidades. Con el fin de promover una mayor competitividad en el sector privado y robustecer la administración pública, el país ha promovido en años recientes varias iniciativas de digitalización y modernización del Estado. No obstante, todavía es necesario que las políticas públicas, la capacidad institucional y la adopción tecnológica estén más coordinadas en todos los niveles, particularmente en áreas más distantes del núcleo urbano. Para el Perú del siglo XXI, la combinación efectiva de la administración con las TI será esencial para el crecimiento sostenible, la optimización de servicios y la inclusión digital.; incluso se podría decir que, aunque el gobierno central ha estado intentando modernizar el estado y los niveles de gobierno desde 2002 mediante una serie de leyes, con la meta de optimizar la administración pública y construir un estado democrático al servicio de sus ciudadanos, la situación actual (2025) es distinta; porque, desde el gobierno central, pasando por lo regional y llegando al local, la desconfianza ha crecido por parte de la población, lo que es un poco complicado que la GA se transfieran del ámbito manual al digital en su totalidad (TI); todo esto para mejorar el servicio.

Es por ello que, la GA es importante en la gestión de recursos humanos porque el proceso por el cual la empresa contrata personas con talento para ocupar puestos se llama selección de personal. Por esta razón, es fundamental elaborar estrategias y planes de reclutamiento; sin los recursos humanos necesarios, ninguna compañía tiene la capacidad de competir (Castro et al., 2021); entonces en la actualidad, hay empresas públicas y privadas que han decidido que sus trabajadores continúen trabajando desde casa, exponiendo que las TICs son las herramientas fundamentales para llevar a cabo funciones y/o procesos de negocio o administrativos. Por ende, no se trata solamente de recursos temporales, sino también de recursos logísticos, financieros y el más importante: la mano de obra, los profesionales y los servidores con los que cuenta toda institución (Cabrera et al., 2025).

Además, la competencia de los funcionarios gubernamentales para gestionar procesos administrativos, como la organización, desarrollo, supervisión y control de los recursos que les permitan atender las necesidades y demandas sociales (Girao, 2020); es por ello que existe la urgencia de adaptarse se ha intensificado debido a la pandemia mundial de COVID-19, lo que revela la relevancia de tener sistemas

gubernamentales que sean flexibles y resilientes. Las limitaciones establecidas por la crisis de salud han evidenciado la importancia de las tecnologías para asegurar que los servicios públicos sigan funcionando y que exista una comunicación eficaz entre ciudadanos y autoridades. Así como la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un pilar fundamental de la revolución tecnológica presente, al mostrar habilidades analíticas y cognitivas que transforman el modo en que los gobiernos pueden enfrentar la complejidad de tomar decisiones (Goicochea et al., 2024).

El presente artículo expone un estudio metódico de la bibliografía disponible acerca de la conexión entre las tecnologías de la información (TI) y la gestión administrativa (GA) en el marco de los organismos estatales. La meta prioritaria es, mediante un análisis de tesis, artículos académicos, investigaciones, informes técnicos y otros documentos significativos, detectar los pilares fundamentales que ayudan al desempeño eficaz y transparente de los gobiernos para elevar la calidad del servicio público. La revisión se centró en investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años; así como autores reconocidos y clásicos que refrendaron conceptualización y teorías que relacionan a la GA y TI, con el propósito de brindar una síntesis crítica que pueda utilizarse como fundamento para investigaciones futuras o como orientación para la formulación de políticas públicas o la creación de nuevos trabajos académicos.

MÉTODO

La presente investigación se desarrolló a partir de una revisión sistemática de fuentes científicas y normativas, con el fin de examinar y profundizar en los resultados obtenidos por estudios previos sobre la GA y las TI en el ámbito de las entidades públicas. Para el análisis de la información recopilada, se empleó la técnica de análisis de contenido, lo que facilitó la organización de los hallazgos y permitió una valoración crítica de los aspectos asociados a las variables en estudio.

Para esta investigación se realizó la recopilación de estudios relevantes mediante la exploración de diversas fuentes digitales. Se accedió a bases de datos como ScienceDirect y ProQuest Central, reconocidas por su extenso repertorio de publicaciones científicas en el campo de la gestión pública. Además, se utilizaron motores de búsqueda académicos especializados, entre ellos Scopus, Web of Science, Latindex, Dialnet, Redalyc, Google Académico y SciELO, los cuales permiten acceder a una gran variedad de artículos científicos en diferentes áreas del conocimiento. La búsqueda se efectuó de manera minuciosa, sin aplicar restricciones geográficas ni institucionales, con el objetivo de reunir la mayor cantidad de estudios posibles relacionados con la temática de análisis.

Se utilizaron criterios de filtrado específicos para seleccionar los documentos, y se formularon ecuaciones de búsqueda basadas en las palabras clave “gestión administrativa” y “tecnologías de información”, así como sus respectivas traducciones al inglés y portugués. Para afinar la búsqueda y maximizar la recuperación de información relevante, se emplearon operadores booleanos como OR, AND,

NOT, NEAR y SAME. Esta estrategia permitió identificar un amplio conjunto de estudios pertinentes, los cuales fueron examinados de manera rigurosa y objetiva, resaltando los aportes más relevantes de cada uno.

Criterios de selección y fuentes de información

Siguiendo las pautas de la guía PRISMA actualizada, que abarca las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión, el procedimiento se llevó a cabo. Se establecieron como criterios de búsqueda los estudios realizados en años recientes, así como autores clásicos y reconocidos que apoyaron teorías y conceptos relacionados con la TI y la GA. Estos fueron escogidos por su prestigio en la divulgación de literatura científica en diversas áreas y contextos internacionales. El acceso a trabajos con una alta calidad académica y variedad de perspectivas metodológicas se aseguró al seleccionar estas plataformas.

Criterios de inclusión y exclusión

Los artículos que fueron tomados en cuenta son solo aquellos publicados en revistas arbitradas, de acceso abierto y del ámbito de las herramientas informáticas y la administración pública, los cuales trataron sobre la gestión o procesos administrativos; como sistemas o tecnologías de información del sector público. Se eliminaron las revisiones sistemáticas, los trabajos que no se adecuaban al tema principal, los que estaban fuera del periodo establecido y los duplicados, dando prioridad únicamente a los estudios originales.

La Figura 1 muestra el diagrama PRISMA, el cual fue empleado para representar de manera visual el recorrido seguido durante la revisión sistemática. Este recurso permite comprender de forma estructurada cómo se identificó, seleccionó, evaluó y sintetizó la información científica, partiendo de un total inicial de 200 registros hasta llegar a la selección final de 41 documentos, entre ellos artículos académicos, tesis y libros.

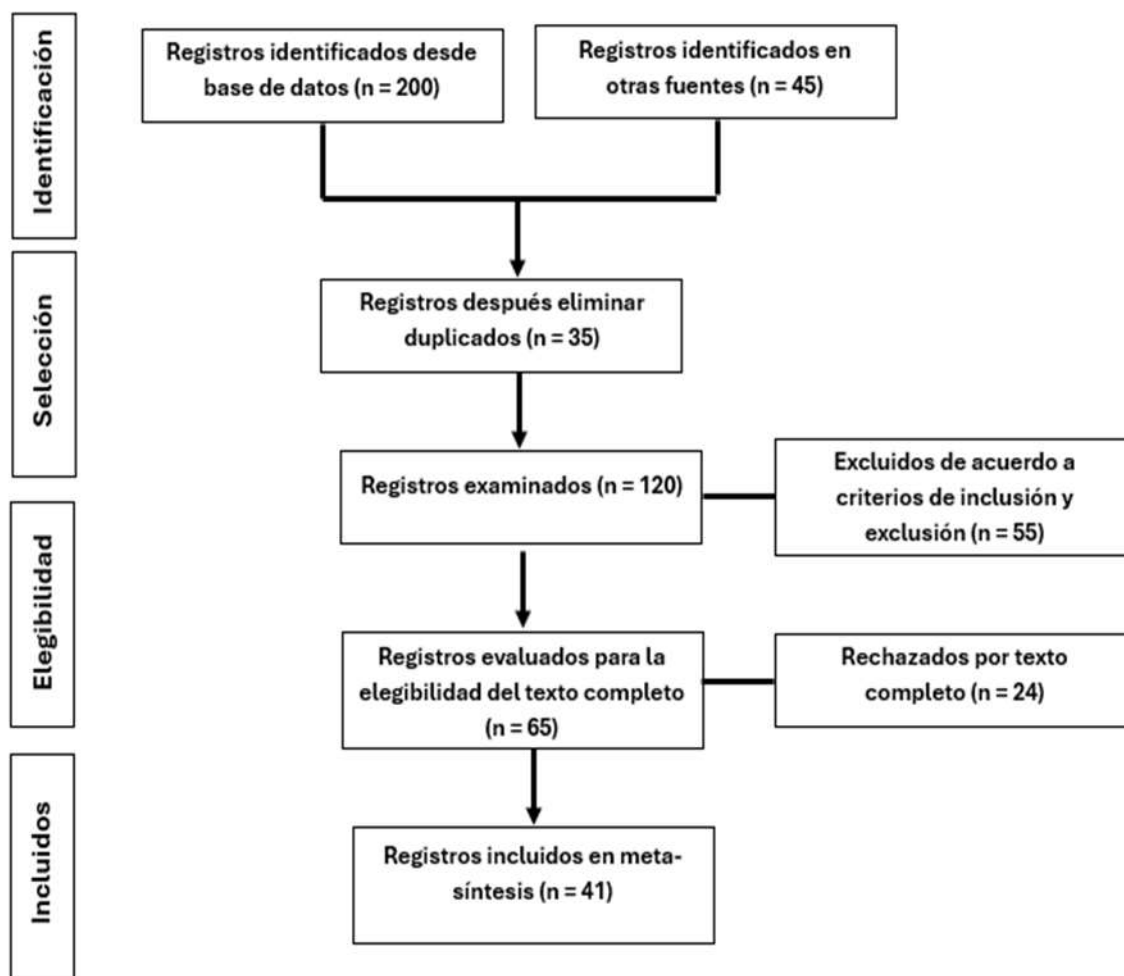


Figura 1. Diagrama PRISMA de la revisión sistemática de la literatura

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A partir de la revisión sistemática realizada, se efectuó un análisis crítico basado en 32 documentos, entre investigaciones, tesis e informes, que abordan temas relacionados con la GA y las TI. Este análisis se enfocó en estudios recientes, complementados con aportes de autores clásicos y reconocidos que fundamentan las teorías y conceptualizaciones que vinculan ambos campos. Las fuentes fueron consultadas en bases de datos como Web of Science, Latindex, Dialnet, Redalyc, Google Académico, Scopus y Scielo. Conforme a la metodología aplicada, los hallazgos fueron presentados en tablas con ámbitos específicos:

Se presentaron tablas sistematizadas que contienen las propuestas o contribuciones; así como evolución histórica de las variables de estudio; todo ello en base a las principales revistas científicas y libros.

Tabla 1. Estudios seleccionados en la revisión sistemática de publicaciones indexadas, centrados en la gestión administrativa y las tecnologías de la información

Nº	Autores/Año	Título/Propósito	País	Indexación
1	Robles et al. (2020)	Transparencia en línea como un bien intangible del sector público.	España	Scielo
2	Toro et al. (2020)	Plan de gobierno digital para el desarrollo de Estados más transparentes y activos.	Colombia	Scielo
3	Girao (2020)	Capacidad de administración municipal en Perú: Investigación comparativa de seis municipios en la región Ica.	Perú	Latindex
4	González et al. (2020)	Para el desarrollo empresarial.	Ecuador	Scielo
5	Montecinos, 2021	La cuarta revolución industrial y la gestión pública en Latinoamérica.	Venezuela	Scielo
6	Medina et al. (2021)	Satisfacción, confianza del ciudadano en el gobierno electrónico y facilidad de uso.	México	Scielo
7	Castro et al., 2021	Gestión administrativa en la elección de personal. Una revisión en la literatura.	Perú	Latindex
8	Chancay et al. (2022)	El impacto de las TIC en la administración de las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Manta, antes y después de la pandemia.	Ecuador	Latindex
9	Ramírez y Rincone (2022)	La seguridad de la información en el sector público colombiano y su relevancia.	Colombia	Scielo
10	Achahuanco (2023)	Gestión administrativa y aplicación de TIC.	Perú	Latindex
11	Prieto (2023)	Aplicación de las TIC a lo largo de la pandemia de COVID-19.	Brasil	Scielo
12	Cabrera (2023)	Aplicación de las TIC en los procedimientos administrativos.	Perú	Latindex
13	Molina et al. (2023)	Sobre la administración pública en Ecuador: un estudio desde el punto de vista jurídico.	Ecuador	Scielo
14	Arevalo et al. (2023)	La influencia que tienen las TI sobre los beneficios económicos de las compañías de servicios.	Ecuador	Scopus
15	Estrada (2023)	Modelos de administración pública y su implementación en la gestión pública.	México	Latindex
16	Torres et al. (2024)	Capacidades de los funcionarios públicos para administrar presupuestos y gestionar procesos con el fin de evitar accidentes en el trabajo.	Perú	Scielo

N°	Autores/Año	Título/Propósito	País	Indexación
17	Merino et al. (2024)	Gestión administrativa y consolidación de agrupaciones agrícolas en La Troncal, Ecuador.	Ecuador	Scielo
18	Goicochea et al. (2024)	Nuevas tecnologías y modernización del manejo gubernamental, visiones a futuro	Perú	Scielo
19	Mora et al. (2025)	Participación de las TI en la investigación científica: un ejemplo en el campo de las ciencias económicas.	Costa Rica	Scielo
20	Acurero et al. (2025)	Modernización de la administración pública local en Sucre, Colombia.	Colombia	Scielo
21	Cabrera et al. (2025)	TICS aplicados a procesos administrativos en la municipalidad provincial de Ica, 2023.	Perú	Scielo

En la tabla 1, se muestra la revisión sistemática el cual incluyó 17 estudios indexados que abordan la intersección entre la GA y las TI, con especial énfasis en el ámbito público de América Latina y España. Los trabajos analizados exploran diversas temáticas, como la transparencia institucional, el gobierno digital, la modernización de la administración pública, la selección de personal, la confianza ciudadana en plataformas electrónicas, y el uso de TIC en sectores institucionales, la investigación científica y las pequeñas y medianas empresas. Predominan los estudios realizados en Perú, Ecuador y Colombia, con publicaciones principalmente en Scielo y Latindex. En conjunto, los resultados evidencian que la incorporación de las TIC en la gestión administrativa contribuye significativamente a mejorar la eficiencia, la transparencia, la participación ciudadana y la toma de decisiones, posicionándolas como herramientas estratégicas para el desarrollo organizacional y gubernamental.

Tabla 2. Estudios seleccionados en la revisión sistemática de publicaciones centrados en la temática de la gestión administrativa y tecnologías de la información

Nº	Autores/Año	Título/Propósito	Libro/Artículo	Temática
1	Fayol (1949)	Fayol, H. (1949). Administración industrial y general.	Libro	Conceptualización de GA
2	Leeuw (1996)	Preguntas y respuestas sobre auditoría de desempeño, mejora del rendimiento y nueva administración pública.	Libro	Conceptualización de GA
3	Dunleavy y Hood (1994)	De la antigua administración pública a la nueva gestión pública.	Libro	Conceptualización de GA
4	Mueller (1989)	Elección pública II.	Libro	Teoría GA
5	Downs (1967)	Burocracia desde dentro.	Libro	Teoría GA
6	Buchanan (1954)	La elección individual en la votación y el mercado.	Artículo	Teoría GA
7	McMaster y Sawkis (1996)	<u>La Nueva Gestión Pública en Sabaneta, Antioquia.</u>	Artículo	Teoría GA
8	Lapiedra et al., 2021	Introducción a la administración de sistemas informáticos en las compañías.	Libro	Conceptualización de TI
9	Davis (1989)	Aceptación de la tecnología de la información por el usuario, facilidad para utilizarla y utilidad que se percibe.	Libro	Teorías de TI
10	Tornatzky y Fleischer (1990)	La innovación tecnológica como proceso.	Libro	Teorías de TI

Nº	Autores/Año	Título/Propósito	Libro/Artículo	Temática
11	Siemens (2004)	Conectivismo: Una teoría del amaestramiento para la era digital.	Artículo	Teorías de TI

La Tabla 2 recopila estudios fundamentales utilizados en la revisión sistemática, los cuales abordan los pilares teóricos y conceptuales de la GA y las TI. En el campo de la GA, se destacan autores clásicos como Fayol, Buchanan, Downs y Mueller, quienes establecen las bases sobre burocracia, administración general y elección pública, junto con enfoques modernos como la Nueva Gestión Pública, representada por Dunleavy, Hood, McMaster y Sawkis. Por otro lado, en el ámbito de las TI, se incluyen trabajos que explican la naturaleza y funcionamiento de los sistemas de información (Lapiedra et al.), así como teorías relevantes sobre la adopción de tecnologías (Davis), los procesos de innovación (Tornatzky y Fleischer) y el aprendizaje digital en entornos conectados (Siemens). En conjunto, esta tabla proporciona un soporte teórico sólido para analizar la interrelación entre GA y TI desde diferentes enfoques y épocas.

Tabla 3. *Impacto de la tecnología de información en la gestión administrativa*

Área Impactada	Impacto positivo	Retos identificados	Fuente
Transparencia	Mejora el acceso a la información pública	Regulaciones desactualizadas, resistencia al cambio	(Robles et al., 2020; Medina et al., 2021)
Eficiencia operativa	Automatización de procesos, ahorro de tiempo y recursos	Falta de infraestructura y conectividad	(Mora et al., 2025; Arevalo et al., 2023)
Toma de decisiones	Análisis de datos, IA como herramienta de apoyo	Capacitación insuficiente del personal	(Goicochea et al., 2024; Merino et al., 2024)
Innovación organizativa	Nuevos modelos de gestión y colaboración	Obstáculos culturales y burocráticos	(Estrada, 2023; Acurero et al., 2025)

La Tabla 3 evidencia los efectos positivos que la tecnología de la información (TI) ha tenido en la gestión administrativa, destacándose mejoras en aspectos como la transparencia, la eficiencia, la toma de decisiones y la innovación organizacional. La TI permite un acceso más amplio a la información pública, agiliza procesos mediante la automatización, apoya las decisiones con herramientas como la inteligencia artificial e impulsa nuevas formas de gestión. No obstante, estos avances se ven limitados por diversos

desafíos, entre ellos normativas obsoletas, resistencia al cambio, carencias en infraestructura y conectividad, insuficiente formación del personal y obstáculos culturales o administrativos, lo cual requiere intervenciones estratégicas para lograr una implementación efectiva.

Tabla 4. *Evolución histórica de la implementación de gestión administrativa en la tecnologías de la información en Perú (2002-2025)*

Año	Evento / Hito	Descripción breve	Impacto / Resultado clave	Fuente
2002	Inicio de iniciativas de modernización del Estado	Lanzamiento de programas para digitalizar procesos administrativos y mejorar la gestión pública.	Inicio del proceso de transformación digital en el sector público.	(Mora et al., 2025)
2008	Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Marco legal para la publicación y acceso a información gubernamental.	Mayor transparencia y rendición de cuentas.	(Robles et al., 2020)
2016	Estrategia Nacional de Gobierno Digital	Definición de políticas integrales para la digitalización de servicios públicos.	Coordinación interinstitucional y enfoque estratégico.	(Toro et al., 2020)
2020	Adaptación tecnológica ante la pandemia COVID-19	Migración masiva de servicios y trabajo remoto en entidades públicas.	Garantía de continuidad de servicios en contexto de crisis.	(Girao, 2020; Cabrera et al., 2025)
2023	Integración de inteligencia artificial en la gestión pública	Inicio de proyectos pilotos con IA para mejorar la toma de decisiones administrativas.	Mejora en análisis predictivo y optimización de recursos.	(Goicochea et al., 2024)
2025	Actualización y retos en la adopción digital	Persisten brechas digitales y desconfianza	Desafío para lograr completa transformación digital en el Estado.	(Merino et al., 2024;

Año	Evento / Hito	Descripción breve	Impacto / Resultado clave	Fuente
		ciudadana; necesidad de capacitación y políticas.		Mora et al., 2025)

La Tabla 4 muestra cómo ha evolucionado la implementación de tecnologías en la administración pública del Perú entre los años 2002 y 2025, evidenciando un proceso gradual hacia la digitalización estatal. Desde las primeras iniciativas de modernización en 2002 hasta la adopción de inteligencia artificial en 2023, se han dado pasos importantes como la promulgación de la Ley de Transparencia en 2008 y la formulación de una estrategia nacional de gobierno digital en 2016. La emergencia sanitaria por la COVID-19 en 2020 impulsó una rápida adaptación tecnológica para asegurar la continuidad de los servicios públicos. Sin embargo, para 2025 aún se enfrentan desafíos significativos, como la brecha digital, la falta de confianza por parte de la ciudadanía y la necesidad de fortalecer las competencias digitales, lo que indica que, a pesar de los avances, la transformación digital del Estado no ha concluido.

La revisión sistemática demuestra una fuerte conexión entre la GA y las TI, donde la integración de las TIC es crucial para aumentar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana en el ámbito público, especialmente en regiones como América Latina y España. Los trabajos revisados abordan desde la modernización de procedimientos hasta la confianza en las plataformas digitales, evidenciando que las tecnologías son herramientas clave para el desarrollo organizacional y gubernamental. El análisis teórico incluye tanto perspectivas clásicas de la administración como teorías contemporáneas sobre la adopción tecnológica, lo que aporta un marco sólido para entender esta relación. A pesar de los beneficios evidentes, como la automatización, el acceso ampliado a la información y el empleo de inteligencia artificial para la toma de decisiones, aún existen retos importantes como la resistencia al cambio, la insuficiente infraestructura y la falta de capacitación. La evolución histórica en países como Perú muestra avances relevantes, pero también señala la necesidad de superar las brechas digitales y la desconfianza ciudadana para lograr una transformación digital efectiva en la administración pública.

Discusión

Este estudio busca responder a la interrogante sobre el impacto que tienen la GA y las TI en el funcionamiento y progreso de las instituciones públicas. Los hallazgos revelan que la combinación efectiva de una GA bien estructurada con la aplicación adecuada de TI es esencial para modernizar la administración pública. Esta modernización facilita un acercamiento más directo y eficiente hacia la ciudadanía, incrementa la transparencia y la responsabilidad en la gestión, y optimiza la utilización de los recursos disponibles. Asimismo, contribuye a establecer un modelo de gestión que promueve el bienestar social y la equidad, integrando principios de sostenibilidad en las decisiones administrativas. De este modo, la implementación estratégica de herramientas digitales no solo mejora la eficiencia en los procesos y la comunicación, sino

que también fortalece la capacidad organizacional para adaptarse a los cambios y satisfacer mejor las necesidades de la sociedad, apoyando el desarrollo de las entidades públicas.

De la revisión sistemática, destacan el realizado por Medina et al. (2021), concluye es que, a finales de los años noventa, numerosos gobiernos globales comenzaron su revolución en el empleo de tecnologías de la información, concretamente Internet, para crear sitios web y optimizar los servicios ofrecidos a sus ciudadanos. Esto se debe a que son servicios en línea, sin un horario específico de atención y sin importar la distancia, lo cual ofrece un alto grado de comodidad a los ciudadanos y elimina la necesidad del dinero metálico, facilitando así las transacciones.

Por otro lado, Montecinos (2021), quien concluye que, para integrar las virtudes de la cuarta revolución industrial en la gestión pública, es necesario anticipar sus riesgos y establecer condiciones para que no se limite a ser un mero cambio superficial, sino que pueda convertirse en una transformación profunda dentro de las instituciones públicas. Ajustes que contribuyan a solventar los problemas de desempeño y de relación con la comunidad, así como las disparidades existentes en América Latina.

Es por ello que, en una organización, la gestión empresarial es fundamental, ya que posibilita un crecimiento gradual de las organizaciones bajo una adecuada organización. Con la ayuda de la tecnología, sus procesos se optimizarían y mejorarían. Los gobiernos, como entidades públicas, requieren aprovechar los avances tecnológicos continuos (Toro et al. 2020).

Indudablemente, es esencial que las administraciones locales se den cuenta de la relevancia de administrar adecuadamente sus activos intangibles. La percepción de la organización pública se verá mejorada si todos los ciudadanos tienen acceso a la información y son capaces de entenderla, lo que permitirá que haya bidireccionalidad. Si esta gestión no se lleva a cabo de manera óptima, es imposible satisfacer las demandas sociales de transparencia y calidad en los servicios públicos que brindan los gobiernos locales (Robles et al., 2020).

Por otra parte, Ramírez y Rincone (2022), determinaron que las instituciones estatales tienen que reforzar sus procedimientos a través de la implementación de instrumentos tecnológicos que brinden seguridad, rapidez y flexibilidad en el manejo de datos. A pesar de que el país ha progresado en la puesta en marcha del Gobierno en Línea, todavía queda trabajo por hacer para disminuir el uso excesivo de papel y mejorar la seguridad informativa en el sector público. Es esencial crear estrategias para captar y capacitar talento humano especializado que fomente la innovación tecnológica, así como desarrollar habilidades digitales en los funcionarios públicos. Asimismo, es fundamental promover una cultura digital en los funcionarios y en la comunidad, teniendo en cuenta que la tecnología es necesaria para conseguir organizaciones competitivas que ofrezcan servicios de calidad; de esta manera se fomenta una mayor interacción, confianza y transparencia entre el Estado y la sociedad.

Asimismo, los hallazgos indican que cada una de las variables que se explican, como la inversión en TI, el mejoramiento de las prácticas administrativas, la formación del personal y la gestión empresarial del conocimiento, tiene el potencial de ejercer un impacto positivo y significativo en los resultados financieros corporativos (Arevalo et al., 2023).

Por consiguiente, la búsqueda de nuevos elementos que propicien una gestión efectiva (de alta calidad, productiva y eficiente, satisfactoria, coherente, congruente, comprometida y participativa tanto a nivel individual como colectivo), así como el constante perfeccionamiento de los procesos organizacionales, han dado lugar a la formulación de estrategias o modelos de gestión destinados a garantizar un desarrollo organizacional superior (Estrada, 2023)

En otro aspecto Goicochea et al. (2024), determinaron que, el uso generalizado de la automatización y la inteligencia artificial ha evidenciado avances significativos en la toma de decisiones, en la eficiencia operativa y en el involucramiento ciudadano. Esto ha sido reconocido de manera positiva por expertos en tecnología y funcionarios del gobierno. No obstante, la opinión más moderada de Ciudadanos y Usuarios resalta la importancia de una comunicación más eficiente para convertir estos beneficios en avances concretos; así como las habilidades de los funcionarios públicos para gestionar presupuestos están directamente relacionadas con sus competencias para la administración por procesos con el fin de prevenir siniestros laborales (Torres et al., 2024).

Adicionalmente se muestra que, el fortalecimiento de la organización depende en gran medida de una administración efectiva que se base en la planificación estratégica, el control de los recursos y el acceso a financiamiento. La ausencia de capacitación en administración y finanzas tiene un impacto directo sobre la capacidad para acceder a financiamiento y la eficacia en el manejo de recursos. (Merino et al., 2024); como es necesario examinar los procedimientos de planeación y organización junto con los funcionarios administrativos a fin de establecer y llevar a cabo un plan de capacitación centrado en las ventajas de las TIC, lo que generaría una mejora continua en los procesos administrativos, creando un impacto positivo tanto en el personal como en los servicios que ofrecen (Cabrera et al., 2025).

Tal como la innovación en la gestión pública, desde la perspectiva de los entes municipales rurales del departamento de Sucre, Colombia, muestra que es necesario implementar mecanismos para promover la cultura de innovación y tecnología en el servicio, seguir mejorando los procesos constantemente para asegurar la calidad del servicio e incorporar estrategias comunicativas que incluyan a todos los actores del ecosistema público (Acurero et al., 2025); igualmente el desarrollo e innovación tecnológica otorgan a la investigación un perfil integral, y que los problemas y necesidades se abordan de forma interdisciplinaria. Así, el empleo de las TI ha mostrado su valor en diversos contextos; sobre todo, en entornos universitarios son óptimos para llevar a cabo proyectos investigativos, ya que producen nuevo conocimiento (Mora et al., 2025).

Es por ello que la gestión administrativa de una organización se ve limitada por la falta de exactitud científica y técnica en los procesos administrativos, lo que a su vez impide que dicha organización cumpla con sus objetivos. Para implementar y ejecutar un modelo de gestión administrativa exitoso, es necesario contar con una planificación estratégica bien establecida que favorezca alcanzar las metas de la organización y ayude a fortalecer un desarrollo empresarial saludable. (González et al., 2020).

Así como las TIC en las empresas son un instrumento esencial para una gestión organizacional más eficaz, pues contribuyen a resolver los conflictos de comunicación e información. Por este motivo, es pertinente aplicar un plan de capacitación sobre el uso de las TIC para las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Manta. Esto promoverá que el personal adquiera un amplio conocimiento, lo cual permitirá ahorrar tiempo en los distintos procesos que tienen lugar en una empresa (Chancay et al., 2022).

Del mismo modo que, la evidencia muestra el rol que tienen las TIC, su aplicación efectiva ha sido inconsistente en los diferentes entornos durante las últimas décadas. La pandemia de COVID-19 ha causado el aislamiento social y ha originado nuevas exigencias en cuanto al uso de las tecnologías, porque las instituciones de distintos niveles han tenido que afrontar el desafío de seguir brindando actividades educativas sin poder hacerlo en persona (Prieto, 2023).

Por último, Cabrera (2023), observó que, cada supervisor inmediato es el responsable de gestionar, planificar, organizar y desarrollar proyectos de mejora a través del uso de las TICs, todo con el objetivo de reducir la brecha digital. Sin duda alguna, antes de la pandemia las TICs ya eran un componente esencial en todas las instituciones y organizaciones; durante el COVID-19, se intensificaron aún más. Sin embargo, surgió la incertidumbre sobre cómo continuar llevando a cabo los procesos y actividades administrativas, lo que llevó a muchas empresas a suspender o interrumpir los trámites que realizaban y que la ciudadanía necesitaba.

Esta revisión sistemática muestra que, tanto la GA como las TI son elementos fundamentales y complementarios para modernizar y mejorar el desempeño de las instituciones públicas. Investigaciones como la de Medina et al. (2021) resaltan la relevancia histórica de la adopción de Internet para facilitar el acceso y la comodidad en los servicios públicos, eliminando barreras de tiempo y espacio. Por otro lado, Montecinos (2021) destaca que la incorporación tecnológica debe ir más allá de cambios superficiales, buscando una transformación profunda que atienda desigualdades y fortalezca la relación entre el Estado y la sociedad. Esta perspectiva está en consonancia con teorías sobre innovación organizacional y gestión del cambio, que indican que la tecnología, por sí sola, no garantiza resultados positivos sin una cultura organizacional adecuada y una gestión estratégica del talento (Robles et al., 2020; Ramírez y Rincone, 2022). No obstante, persisten limitaciones como la falta de formación digital del personal, la burocracia,

deficiencias en seguridad informática y procesos aún muy basados en papel, que dificultan la plena adopción y el aprovechamiento de las TIC en el sector público.

Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones se enfoquen en desarrollar modelos integrales que combinen una gestión administrativa efectiva con el fortalecimiento de competencias digitales y estrategias para la gestión del cambio, con el fin de lograr una implementación tecnológica sostenible y eficiente. Estudios como los de Cabrera et al. (2025) y Goicochea et al. (2024) señalan la importancia de planes de formación en TIC y una comunicación más fluida entre funcionarios y usuarios para consolidar una cultura digital sólida. Además, evaluar y adaptar estas estrategias en contextos específicos, como áreas rurales o ambientes académicos (Acurero et al., 2025; Mora et al., 2025), puede brindar información útil para superar barreras culturales y técnicas. Asimismo, es fundamental que investigaciones futuras examinen el impacto de la automatización y la inteligencia artificial en la administración pública, considerando no sólo los aspectos tecnológicos sino también los sociales, para asegurar que la innovación promueva la transparencia, equidad y calidad en los servicios públicos, como destacan Estrada (2023) y Merino et al. (2024).

En pocas palabras, la gestión administrativa integrada con tecnologías de información es clave para modernizar las instituciones públicas. A pesar de los avances, persisten retos en capacitación, cultura organizacional y seguridad. Es fundamental implementar estrategias que fortalezcan el talento humano y promuevan el cambio, para lograr una administración pública más eficiente, transparente y cercana a la ciudadanía.

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado se concluye que, la gestión administrativa necesita una actualización permanente y la adaptación a las transformaciones sociales y tecnológicas, en particular con la incorporación de tecnologías emergentes como el análisis de grandes cantidades de datos y la inteligencia artificial. Esto supone modificar estructuras, capacidades y métodos.

Así como para optimizar la eficacia y competitividad de una organización, es esencial incluir estratégicamente las TI. Esto permite el uso adecuado de los recursos, tomar decisiones más adecuadas y ofrecer servicios eficientes y transparentes, factores cruciales para afrontar los desafíos que supone un entorno digital y globalizado.

En definitiva, la digitalización del sector público brinda ventajas importantes, aunque también se topa con desafíos relevantes como la disparidad en el acceso a la tecnología, la resistencia de las instituciones y la falta de confianza por parte de los ciudadanos, lo que obstaculiza la implementación total de soluciones digitales, sobre todo en áreas locales y regionales.

Por último, para mejorar la gestión y la adopción tecnológica en el ámbito público y privado, es preciso actualizar los modelos de administración tradicionales para incluir el efecto de las tecnologías. Esto se logra mediante la integración de teorías y enfoques que tengan en cuenta aspectos organizativos, tecnológicos y medioambientales; de la misma manera, el desarrollo de habilidades digitales, la capacitación constante y fomentar una cultura organizacional centrada en innovar y aprender sin parar son aspectos fundamentales para alcanzar el éxito en la gestión digital.

REFERENCIAS

- Achahuanco, J. L. (2023). Gestión administrativa y uso de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) en dos instituciones educativas del distrito de la Molina, 2021. *EVSOS*, 2(1), 82–102. <https://doi.org/10.57175/evsos.v2i1.93>
- Acurero, M. T., Pérez, M. E., Martínez, A. L., y Arroyo, E. P. (2025). Innovación en la gestión pública local de Sucre - Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 30(111), 1237–1283. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.2>
- Anchelia, V., Inga, M., Olivares, P., y Escalante, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos Y Representaciones*, 9(SPE1), e899. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nS>
- Arevalo D., Alipio L., Cevallos H. y Valdiviezo P. (2023). The Incidence of Information Technologies on the Profitability of Service Firms. *Revista TEM*. https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_988_999.pdf
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes*, 1(14), 113–131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Buchanan, J.M. (1954): «Individual Choice in Voting and the Market», *Journal of Political Economy*, pp. 330-354
- Cabal, F., Esquivel, R., y Zambrano, J. M. (2025). Gestión administrativa y rotación del personal de la Fiscalía General del Estado, cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, 1(62), 1–9. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i62.3351>
- Cabrera, M. J. (2023). Uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos administrativos. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v1i1iespecial.3917>
- Cabrera, M. J., Cabrera, D. del C., Guerrero, F. A. E., Paitan, A. W., y Hernandez, P. del R. (2025). Tecnologías de información y comunicación en procesos administrativos de una municipalidad provincial de Ica, 2023. *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 288–306. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.117>
- Castro, D. M., Zapata, R., Díaz, M., y Reyes, R. E. (2021). La Gestión Administrativa en la Selección del Talento Humano. Un artículo de revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de educación*. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.114>
- Chancay, A. P. Velasco, C. A. y Bayas S. W. (2022). Las tic's y su incidencia en la gestión administrativa de las pymes manufactureras del cantón Manta pre y post pandemia. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*. 7(4), 2580-2611. <https://n9.cl/n6job>
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319- 340. <https://n9.cl/1vahgj>

- Downs, A. (1967): *Inside Bureaucracy*, Little Brown, Boston.
- Dunleavy, P.J. y Hood, C. (1994): «From Old Public Administration to New Public Management», *Public Money and Management*, 14(3), 9-16. <https://n9.cl/mp0eb>
- Estrada, E. D. (2023). Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2813–2825. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4629
- Fayol, H. (1949). *Administración industrial y general*. Editorial Hispano Europea.
- Girao, A. G. (2020). Capacidad de Gestión Administrativa de los Municipios Peruanos: Estudio Comparado de Seis Municipios de la Región Ica. *Political Observer - Revista Portuguesa de Ciência Política*, 13(13), 107–120. <https://doi.org/10.33167/2184-2078.rpcp2020.13/pp.107-120>
- Goicochea, D. I., Manrique, M. A. L., Ogozi, J. A., y Palumbo, G. B. (2024). Nuevas tecnologías y modernización de la gestión pública perspectivas futuras. *Revista venezolana de gerencia*, 29(107), 1366–1381. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.25>
- González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., y Verdezoto, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Huamán, P. L., y Medina, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción*, 13(2), 93–105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Lapiedra, R., Forés, B., Puig Denia, A., & Martínez-Cháfer, L. (2021). *Introducción a la gestión de sistemas de información en las empresas*. Universitat Jaume I.
- Leeuw, F.L. (1996): Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92-102. <https://n9.cl/wxnfer>
- McMaster, R. y Sawkis, J. (1996): «The Contract State, Trust Distortion and Efficiency», *Review of Social Economy*, (54), 145-167. <https://n9.cl/wlemgc>
- Medina, J. M., Ábrego, D., y Echeverría, O. (2021). Satisfacción, facilidad de uso y confianza del ciudadano en el gobierno electrónico. *Investigación administrativa*, 50–1(127), 1–20. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.04>
- Merino, L. G., Vásquez, E. S., Quinde, L. E., y Paredes, O. B. (2024). Gestión administrativa y fortalecimiento de asociaciones agrícolas en La Troncal, Ecuador. *Revista venezolana de gerencia*, 29(Especial 1), 1448–1460. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.34>
- Molina, J. F., Gaspar, M. E., y Moreno, P. M. (2023). Los procedimientos de la administración pública en el Ecuador: un análisis desde una perspectiva jurídica. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(5), 486–496. <https://n9.cl/hh815>
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. *Revista venezolana de gerencia*, 26(93), 10–32. <https://doi.org/10.52080/rvgluz93.02>
- Mora, T., De la O, D., y Solano, J. (2025). Contribución de las TI en la investigación científica: un caso de ciencias económicas. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 18, 35–57. <https://doi.org/10.32719/25506641.2025.18.2>
- Mueller, D.C. (1989): *Public Choice II. A Revised Edition of Public Choice*, Cambridge University Press, reprinted 1993
- Muñoz, L. S., Quiñones, A. E., y Sifuentes, N. (2024). Gobernanza electrónica como compleja alternativa de eficiencia administrativa en Gobiernos locales: revisión sistemática de literatura. *Quipukamayoc*, 32(67), 111–123. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i66.26539>

- Olarte, M. A. D., Flores, D. J., Rios, K. J., Quispe, A. D., y Seguil-Ormeño, N. A. (2023). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión empresarial: Un análisis cuantitativo. *Comunicación*, 14(4), 388–400. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.899>
- Prieto, J., Vieira, T., Velo F. F., Roman, M. E., Alver, S. y De Freitas, S. C. (2023). Usos das tecnologias da informação e comunicação no ensino superior durante a pandemia da COVID-19. *Revista Preimpresiones SciELO*, 1. <https://n9.cl/2ql2w>
- Ramió, C. (2021). Repensando la Administración Pública: administración digital e innovación pública. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://n9.cl/vqe2y>
- Ramírez, E. A., Rincon, M. A. (2022). La importancia de la seguridad de la información en el sector público en Colombia. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 46, 87–99. <https://doi.org/10.17013/risti.46.87-99>
- Robles, C. M., y Zamora, R. (2020). Transparencia online como bien intangible del sector público. *Transinformação*, 32. <https://doi.org/10.1590/1678-9865202032e190059>
- Rodríguez, Y. (2020). La dimensión informacional de la Administración Pública para la Gobernanza y el gobierno “electrónico” y “abierto”. *Alcance*, 9(22), 95–125. <https://n9.cl/rt5fe>
- Siemens, G. (2004). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3-10. <https://n9.cl/f7ncg>
- Tornatzky, L. y M. Fleischer (1990). *The Process of Technology Innovation*. Lexington, MA, Lexington Books (1990). Editorial: Libros de Lexington. Editores: LG Tornatzky, M. Fleischer. <https://n9.cl/f03do>
- Toro, A. F., Gutiérrez, C. C., y Correa, L. C. (2020). Estrategia de gobierno digital para la construcción de Estados más transparentes y proactivos. *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(22), 71–102. <https://doi.org/10.22430/21457778.1235>
- Torres, M. J., Delgado, J. M., y Contreras, R. M. (2024). Competencias de administrativos públicos para manejar presupuestos y gestión por procesos para prevenir accidentes laborales. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(3). <https://n9.cl/74hjsb>
- Zambrano, G. M., y Palacios, N. M. (2024). Gestión administrativa del GAD Portoviejo y su incidencia en el desarrollo local, 2016-2022. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 12(2). <https://n9.cl/7qzh14>