



## ***Modernización del estado mediante la transformación digital en la gestión de organismos gubernamentales***

***Modernization of the state through digital transformation in the management of government agencies***

***Modernização do Estado através da transformação digital na gestão de organismos governamentais***

**Héctor Herencia Paucar**

hherencia@ucvvirtual.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0828-9238>

**Universidad César Vallejo. Lima, Perú**

**Johan Silva Cuevas**

jsilva@une.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-0715-5561>

**Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.225>

Artículo recibido 3 de noviembre 2025 | Aceptado 9 de diciembre 2025 | Publicado 5 de enero 2026

### **RESUMEN**

El estudio tuvo como objetivo identificar tendencias, desafíos y buenas prácticas vinculadas a la transformación digital en la gestión gubernamental. La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática de artículos publicados entre 2022 y 2025 en Scopus, Scielo, DOAJ, Semantic Scholar y ProQuest, siguiendo el protocolo PRISMA para la selección, depuración y análisis de la evidencia científica. Los resultados permitieron clasificar los hallazgos en cuatro categorías: gobernanza digital y liderazgo, infraestructura tecnológica y ciberseguridad, cultura organizacional y competencias digitales, e innovación pública y participación ciudadana. Se identificaron avances relevantes, pero también persistentes limitaciones asociadas a brechas tecnológicas, falta de capacitación, problemas de seguridad y escasa inclusión ciudadana. Se concluye que la transformación digital representa un proceso estratégico que requiere liderazgo, inversión sostenida, fortalecimiento de capacidades y mecanismos participativos, a fin de asegurar una gestión pública eficaz, segura e inclusiva.

**Palabras clave:** Transformación digital; Gestión gubernamental; Gobierno digital; Infraestructura tecnológica; Innovación pública

### **ABSTRACT**

The study aimed to identify trends, challenges, and good practices related to digital transformation in governmental management. The research was conducted through a systematic review of articles published between 2022 and 2025 in Scopus, Scielo, DOAJ, Semantic Scholar, and ProQuest, following the PRISMA protocol for the selection, screening, and analysis of scientific evidence. The results allowed the findings to be classified into four categories: digital governance and leadership, technological infrastructure and cybersecurity, organizational culture and digital competencies, and public innovation and citizen participation. Relevant advances were identified, but persistent limitations associated with technological gaps, lack of training, security problems, and limited citizen inclusion also remain. It is concluded that digital transformation is a strategic process that requires leadership, sustained investment, capacity building, and participatory mechanisms in order to ensure an effective, secure, and inclusive public administration.

**Keywords:** Digital transformation; Government management; Digital government; Technological infrastructure; Public innovation

## RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar tendências, desafios e boas práticas relacionadas à transformação digital na gestão governamental. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão sistemática de artigos publicados entre 2022 e 2025 nas bases Scopus, Scielo, DOAJ, Semantic Scholar e ProQuest, seguindo o protocolo PRISMA para seleção, triagem e análise das evidências científicas. Os resultados permitiram classificar os achados em quatro categorias: governança digital e liderança, infraestrutura tecnológica e cibersegurança, cultura organizacional e competências digitais, e inovação pública e participação cidadã. Foram identificados avanços relevantes, porém persistem limitações associadas a lacunas tecnológicas, falta de capacitação, problemas de segurança e limitada inclusão cidadã. Conclui-se que a transformação digital constitui um processo estratégico que requer liderança, investimento contínuo, fortalecimento de capacidades e mecanismos participativos para garantir uma administração pública eficaz, segura e inclusiva.

**Palavras-chave:** Transformação digital; Gestão governamental; Governo digital; Infraestrutura tecnológica; Inovação pública

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la transformación digital (TD) se ha convertido en uno de los cambios más significativos y urgentes para renovar las instituciones del gobierno. Su impacto se refleja en mejoras concretas en la manera como el Estado se relaciona con la gente y administra los servicios que presta a la comunidad. La esencia de este proceso está en el uso continuo de la tecnología para agilizar trámites, optimizar recursos, reducir costos y fomentar una cultura de puertas abiertas y colaboración ciudadana (Latupeirissa et al., 2024). Aun así, pese a lo evidente de sus beneficios, llevar la digitalización a la práctica choca con obstáculos de tipo estructural y cultural, como la desigualdad tecnológica, la resistencia a cambiar y la escasez de equipos y personal formado, algo que se nota más en países con economías más vulnerables (Alarcón et al., 2023; CEPAL, 2022).

A escala mundial, muchos gobiernos han adoptado plataformas digitales y sitios web de atención con resultados positivos en términos de efectividad y facilidad de uso, lo que ha permitido aligerar la carga administrativa y ofrecer una experiencia más amable a los ciudadanos (Ashiq, 2024; Foro Económico Mundial, 2022). En América Latina, el avance ha sido desigual, marcado por la situación económica y por los distintos grados de familiaridad de la población con el mundo digital. Mientras países como Chile y Uruguay cuentan con proyectos consolidados de gobierno digital, otros aún arrastran retrasos considerables al momento de implementar soluciones tecnológicas (Cristia y Vlaicu, 2022). En el caso de Perú, la Política Nacional de Transformación Digital (PCM, 2023) apuesta por una gestión pública más ágil y con mejor capacidad de reacción, aunque continúan presentes dificultades vinculadas a los equipos, el acceso a internet y cierta reticencia a dejar atrás métodos tradicionales de trabajo (INEI, 2023; CEPLAN, 2023).

Podemos ver la transformación digital en el ámbito gubernamental como una reinvención profunda, constante y de amplio alcance, que afecta desde las estructuras y los procedimientos hasta la forma de atender al público y el vínculo con la ciudadanía. Esto se logra mediante la tecnología, claro, pero fundamentalmente exige un cambio en la cultura y en la manera de funcionar de las organizaciones (Huamán y Medina, 2022;

Ruiz et al., 2022). Desde esta perspectiva, la TD no se limita a adquirir equipos o programas informáticos; implica sincronizar la visión, las reglas, el talento humano y el liderazgo para crear valor público, rectitud y confiabilidad (Páez-Gabriunas et al., 2021; PCM, 2023). Los estudios recientes también subrayan la necesidad de priorizar al usuario, de contar con instituciones adaptables y de desarrollar habilidades que permitan manejar la incertidumbre y complejidad del ecosistema digital estatal (Mamakou et al., 2024). Dicho de otro modo, la transformación digital del gobierno representa un vuelco en la mentalidad que integra lo tecnológico, lo institucional y lo social para optimizar su labor y, en el fondo, mejorar la calidad de vida de las personas (Latupeirissa et al., 2024; Cristia y Vlaicu, 2022).

Los conceptos que sirven de base en este ámbito se organizan en cuatro pilares fundamentales: (i) la infraestructura tecnológica y la conectividad, como base imprescindible para desplegar servicios digitales que no dejen a nadie atrás (Aminah y Saksono, 2021; Rojas et al., 2024); (ii) la automatización de trámites y servicios, donde herramientas como la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático y la computación en la nube están redefiniendo la prestación de servicios y la toma de decisiones, aunque con la exigencia de que operen con transparencia, equidad y claridad (Savignon et al., 2024; Parycek et al., 2024; Macías-Villacreses et al., 2022); (iii) la cultura de la organización y las competencias, que pasan por contar con dirigentes con visión digital, saber gestionar los cambios, formar a los empleados y promover la colaboración entre distintas áreas (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2009; Huamán y Medina, 2022); y (iv) la gobernanza de los datos, la ciberseguridad y el marco normativo, factores decisivos para garantizar la privacidad, la interoperabilidad, la posibilidad de hacer seguimiento y, en definitiva, la confianza de la población (PCM, 2023). Esta estructura conceptual nos indica que la madurez digital de un gobierno depende tanto de su fortaleza técnica como de contar con sistemas de gestión y evaluación que orienten la implantación tecnológica y contengan sus posibles peligros.

En lo que se refiere a los efectos, la TD pretende influir en la eficiencia administrativa, la reducción de la burocracia, la transparencia, la participación y la satisfacción de la ciudadanía. Sin embargo, lo que vemos es que los avances son desiguales y que perduran brechas importantes en acceso a tecnología, competencias digitales y confianza en estas herramientas (CEPAL, 2022; Cristia y Vlaicu, 2022; INEI, 2023; CEPLAN, 2023). Investigaciones realizadas en América Latina confirman que una mayor digitalización suele traducirse en una mejor administración, pero también advierten sobre carencias en la planificación, en la capacidad de los sistemas para comunicarse y en la capacitación del equipo humano (López, 2021; Tiglla Ruiz, 2024; Quintana, 2025; Espínola, 2022).

Como alternativa, los enfoques contemporáneos plantean el uso de modelos de madurez, cuadros de control y evaluaciones a largo plazo que combinen lo tecnológico, lo organizacional y el valor público. Esto sirve para orientar la toma de decisiones y dirigir la inversión de manera más inteligente (OECD, 2023; PCM, 2023). En resumen, la mirada actual aboga por una transformación digital puesta al servicio del interés general, fundamentada en datos, atenta a las particularidades de cada contexto y respaldada por instituciones

con la fortaleza necesaria para escalar, evaluar y recalibrar sus políticas digitales en un proceso iterativo de mejora continua.

Estos avances relacionados a la transformación digital generan la necesidad de realizar una revisión sistemática de literatura que identifique las tendencias, desafíos y buenas prácticas en la digitalización de la gestión gubernamental. La pregunta central que orientó esta investigación es: ¿Cuáles son los avances, retos y estrategias más relevantes en la transformación digital de los organismos gubernamentales? En consecuencia, el objetivo principal de este estudio fue identificar y analizar las tendencias, desafíos y buenas prácticas en los procesos de la gestión gubernamental apalancado en la transformación digital.

La relevancia de este trabajo radica en su aporte a la comprensión de cómo la transformación digital puede mejorar la eficiencia de los servicios públicos y fortalecer el vínculo entre ciudadanos y gobierno. Además, al sintetizar evidencia académica, esta revisión busca ofrecer una base teórica y práctica para diseñar políticas públicas más inclusivas, transparentes y sostenibles en la era digital (Ñaupas et al., 2023; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Así también, pretende proponer líneas de investigación a fin de fortalecer la gestión gubernamental digital.

## METODOLOGÍA

Este estudio analiza un sub grupo de artículos indexados en las diferentes bases de datos de manera sistemática siguiendo las pautas de Preguntas de Informes Seleccionados para Meta-Análisis y Revisión Sistemática (PRISMA) (Page et al., 2021) De este modo, la búsqueda de evidencias se realizó de manera cuidadosa, centrada en el propósito del estudio y evitando exploraciones innecesarias. A continuación, se describe los pasos seguidos.

### Fase de búsqueda

Las estrategias de búsqueda se realizaron a partir de la descomposición del tema de estudio en cuatro bases de datos como Scopus, DOAJ, Scielo, Semantic Scholar y ProQuest. Para la búsqueda se utilizaron descriptores relacionados al estudio considerando como eje central al tema “transformación digital”, “gestión gubernamental”, “gestión digital”, “gobierno digital”. Luego se fueron añadiendo otros descriptores como “automatización de procesos”, “gobernanza y datos”, “Transformación digital de la administración pública” y “eficiencia administrativa con tecnología”. Para el caso específico de búsqueda en Scopus, el algoritmo principal fue TITLE-ABS-KEY (“transformación digital”) AND (LIMIT TO (OA, "all")) AND (LIMIT- TO(PUBYEAR,2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2025) OR LIMIT-TO (PUBYEAR,2021)), así se empleó el operador booleano AND y OR para incluir los criterios de búsqueda.

### Fase de selección de las investigaciones

La selección de las investigaciones en las bases elegidas fue en función a los criterios de inclusión y exclusión. Para tal fin se aplicaron los siguientes criterios de acuerdo a la Tabla 1: Una vez filtrado con los

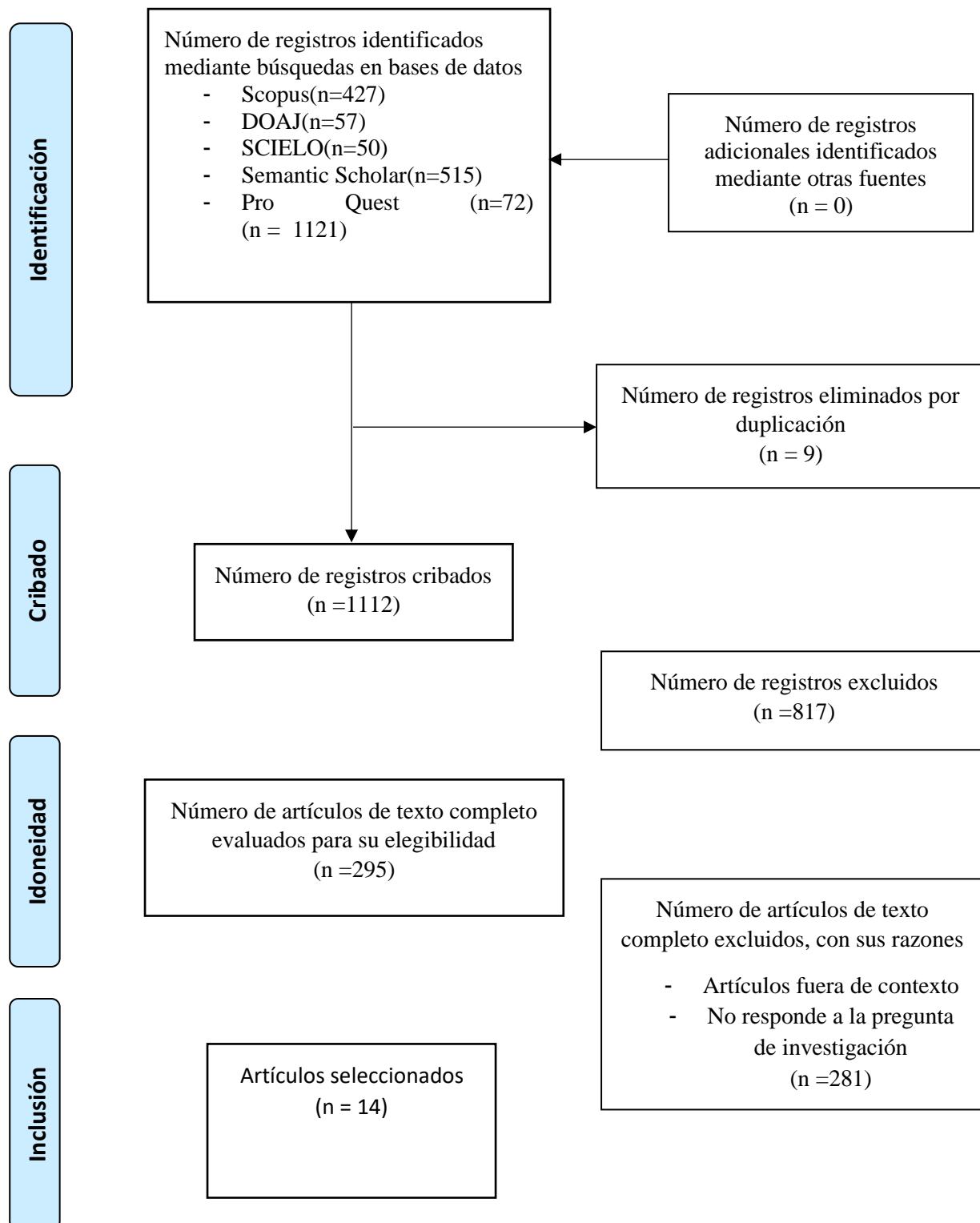
criterios mencionados, los registros examinados fueron en base al título y el resumen. Finalmente, se excluyeron estudios ajenos a las preguntas y objetivos de la investigación, investigaciones poco relevantes y aquellos fuera de contexto.

**Tabla 1.** *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios	Inclusión	Exclusión
Año de publicación	2022-2025	Antes del año 2021
Idioma	En español, inglés y portugués.	Otros idiomas
Contexto	Gestión gubernamental	Estudios fuera de contexto
Acceso	Abierto	Opuestos al criterio
Tipo de gestión	Gestión publica	Gestión privada
Tipo de publicación	Artículos de revisión y de investigación originales	Tesis, libros, conferencias
Base de datos	Scopus, Scielo, DOAJ, Semantic Scholar y ProQuest	Opuestos al criterio

### Fase de extracción de la información

Finalizado el proceso de selección, se inició con la lectura de cada investigación a fin de determinar las categorías referentes al tema de estudio. Por tanto, los procedimientos realizados se han documentado y realizado el gráfico según la declaración de PRISMA, tal como se presenta en la Figura 1.



**Figura 1.** Flujograma PRISMA: Búsqueda sistemática

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

La modernización del Estado mediante la transformación digital en la gestión de organismos gubernamentales representa un proceso complejo que trasciende la mera incorporación de tecnologías, pues implica la reconfiguración de estructuras administrativas, la redefinición de procesos internos y la

consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación y la transparencia. En este apartado de desarrollo y discusión se analizarán los avances alcanzados en la digitalización de servicios públicos, los beneficios en términos de eficiencia e interacción con la ciudadanía, así como las limitaciones derivadas de la brecha digital, la seguridad de la información y la resistencia institucional al cambio. El objetivo es ofrecer una visión crítica que permita comprender cómo la gestión digital puede convertirse en un motor de modernización estatal, al tiempo que se identifican los desafíos que condicionan su implementación efectiva.

**Tabla 2. Categorías de la transformación digital**

Categoría	Descripción
Categoría 1: Gobernanza y liderazgo digital	Marco de políticas, roles y responsabilidades que dirige y alinea la estrategia digital con los objetivos de la institución mediante el liderazgo a fin de impulsar el cambio cultural, garantizar la asignación eficiente de recursos y fomentar una administración ágil, transparente y centrada en el ciudadano.
Categoría 2: Infraestructura tecnológica y ciberseguridad	La infraestructura tecnológica y ciberseguridad constituye la base material y lógica que soporta la transformación digital gubernamental. Engloba el conjunto de hardware, software, redes y datos que permiten la prestación de servicios digitales, y se complementa con un marco de ciberseguridad integral diseñado para proteger estos activos, garantizando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información pública frente a amenazas ciberneticas de forma permanente.
Categoría 3: Cultura organizacional y competencias digitales	La cultura organizacional en la transformación digital gubernamental se refiere al conjunto de valores, creencias y prácticas que fomentan la agilidad, la innovación y la orientación al ciudadano, superando resistencias al cambio. Las competencias digitales constituyen las habilidades técnicas y blandas del capital humano para utilizar tecnologías emergentes, gestionar datos y co-crear servicios públicos de manera eficiente y colaborativa, asegurando la adopción efectiva de las nuevas herramientas.
Categoría 4: Innovación pública y participación ciudadana	La innovación pública es la aplicación de estrategias y tecnologías disruptivas para modernizar la administración y los servicios del Estado. En conjunto con la participación ciudadana, busca crear ecosistemas de gobernanza colaborativa, donde la cocreación y la consulta permanente con la ciudadanía permitan diseñar políticas y soluciones más efectivas, transparentes y legítimas, transformando la relación tradicional entre el gobierno y los gobernados.

De acuerdo a los criterios establecidos, la siguiente tabla muestra la selección de las investigaciones para el análisis. Tal como se muestra en la tabla 2, se han seleccionado estudios de diferentes países y de diversas bases de datos en los últimos dos años. En dicha tabla, se puede apreciar las categorías y la síntesis de las conclusiones.

**Tabla 2. Principales investigaciones seleccionadas en base a los criterios de inclusión y exclusión**

Nº	Autor	Título investigación	Año	Fuente	Base de datos	Categorías	Conclusiones
1	Vatama Tofan, 2025	Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities	2025	<i>Administrative Sciences</i>	DOAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad</li> </ul>	La adopción de la IA hizo una mejora significativa y contribuyó con la eficiencia gubernamental, pero enfrenta varios desafíos como riesgos de ciberseguridad y dilemas éticos. Se concluye con que el éxito depende no solo de la tecnología, sino de una gobernanza que capacite al personal y asegure la participación ciudadana para mantener la confianza institucional
2	Thakur et al., 2025	Navigating Organizational Challenges of Digital Transformation: A Qualitative Study of Meso-Level Public Health Officers in an Indian High-Priority Aspirational District	2025	<i>Administrative Sciences</i>	DOAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad</li> <li>• Cultura organizacional y competencias digitales</li> </ul>	La investigación identificó que, en zonas con pocos recursos, la transformación digital sufre por graves fallas de infraestructura. aquí los funcionarios resultan importantes al usar soluciones informales para cerrar la brecha entre política y práctica. Por lo tanto, se concluye que necesitan sistemas o plataformas, capacitación real y mayor autonomía fiscal local
3	Yusuf et al., 2023	Exploring the role of digital leadership and digital transformation on	2023	<i>International Journal of Data and Network Science</i>	DOAJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Cultura organizacional y competencias digitales</li> </ul>	El estudio concluye que el liderazgo digital ejerce un impacto positivo tanto en la transformación digital además de clave para mejorar el rendimiento de las organizaciones públicas. En el estudio también se encontró que la tecnología por sí sola no es suficiente; se necesitan líderes con habilidades digitales que fomenten una cultura de

Nº	Autor	Título investigación	Año	Fuente	Base de datos	Categorías	Conclusiones
4	Shibambu A., 2024	the performance of the public sector organizations	2024	<i>Africa's Public Service Delivery and Performance Review.</i>	ProQuest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad</li> </ul>	innovación en el personal para lograr una transformación exitosa
5	Aagaard y Jæger, 2025	Governmental Justification of Digital Transformation in the Public Sector	2025	<i>Digital Government : Research and Practice</i> (ACM).	ProQuest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Innovación pública y participación ciudadana</li> </ul>	Dentro de la investigación se concluye que el sector público, aunque es consciente de la transformación digital no está preparado para la transformación digital debido a retos básicos como la falta de electricidad, mala infraestructura y baja alfabetización digital. El estudio determina que es crucial integrar a los CIO en los comités ejecutivos, invertir en infraestructura fiable y establecer la competencia digital como un requisito El análisis de la transformación digital en Dinamarca nos revela que, priorizar solo la eficiencia económica aceleró la digitalización, pero causó problemas al descuidar la inclusión de los ciudadanos. Se concluye que imponer servicios digitales obligatorios sin una participación arriesga la confianza pública y deja atrás a varios grupos vulnerables
6	Kirana y Majid, 2022	Challenges of Digital Transformation on Good Governance for Improving Public Services Quality	2022	<i>NST Proceedings</i>	Semantic Scholar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Cultura organizacional y competencias digitales</li> </ul>	Se concluye que, aunque la Gobernanza Digital es esencial para mejorar los servicios públicos, enfrenta retos graves como la falta de apoyo de los responsables políticos y la desconfianza ciudadana sobre el mal uso de datos. Por ende, es necesario replantear estas políticas para mitigar la desconfianza y que sean realmente aceptadas por la comunidad
7	Somnath . 2024	The Impact of Digital Transformation on Public organizations Effectiveness: Challenges and	2024	<i>Journal of Asian Multicultural Research for Economy and</i>	Semantic Scholar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad</li> <li>• Cultura organizacional y competencias digitales</li> </ul>	La investigación concluye que la transformación digital tiene un impacto positivo en la efectividad de la administración pública, sobre todo después de la pandemia. Sin embargo, para mantener estos avances, los gobiernos deben invertir continuamente y superar retos como la ciberseguridad y la brecha digital, además de la

Nº	Autor	Título investigación	Año	Fuente	Base de datos	Categorías	Conclusiones
8	Wolpes, 2022	Post-Pandemic Recovery Strategies	2022	<i>Management Study</i>			capacitación en habilidades digitales del personal, que están ligado directamente con mejoras administrativas
9	Barragán, 2023	Retos del gobierno electrónico en la transformación digital de la administración pública en Cuba	2022	<i>Retos de la Dirección.</i>	Scielo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Innovación pública y participación ciudadana</li> </ul>	La investigación concluye que, aunque Cuba posee condiciones para avanzar hacia un gobierno digital, sigue limitada a un gobierno lleno de secretos, falta de coordinación y con la ausencia de leyes específicas de acceso a la información. La transformación exige pasar de la simple presencia web a garantizar canales reales de participación ciudadana y una coordinación institucional efectiva.
10	Mendoza et al., 2025	Revisión sistemática de la transformación digital en Hispanoamérica: retos, tendencias y perspectivas	2025	<i>Revista InveCom.</i>	Scielo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad</li> <li>• Cultura organizacional y competencias digitales</li> </ul>	El análisis concluye que la administración pública está cambiando hacia un modelo llamado Gobernanza y Administración Pública Inteligente (GAPI), impulsado por la cuarta revolución industrial. Usando algoritmos, <i>big data</i> e inteligencia artificial. Este cambio requiere que el personal desarrolle competencias digitales ante la automatización de tareas, aparte de fomentar una ciudadanía activa para legitimar este nuevo modelo de gestión.
11	Eom y Lee, 2022	Digital government transformation in turbulent times: Responses,	2022	<i>Government Information Quarterly</i>	Scopus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y liderazgo digital</li> <li>• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad</li> </ul>	Esta revisión sistemática concluye que la transformación digital en Hispanoamérica está mejorando la innovación en servicios públicos pero su avance debido a la brecha digital y la baja alfabetización sigue siendo desigual, es por ello que es necesario adoptar estrategias y asegurar que los beneficios de la digitalización lleguen a toda la ciudadanía
							La investigación explica que la transformación digital es una necesidad para manejar crisis, pero trae problemas como riesgos de vigilancia y autoritarismo. Por ello, se concluye que, para superar estos dilemas sin perder la confianza pública, los gobiernos necesitan reformas

Nº	Autor	Título investigación	Año	Fuente	Base de datos	Categorías	Conclusiones
12	Yang et al. (2024)	challenges, and future direction Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency	2024	<i>Technological Forecasting y Social Change</i>	Scopus	• Gobernanza y liderazgo digital	institucionales profundas y una gobernanza colaborativa más allá de la simple tecnología. Dentro de la investigación demuestra que la transformación digital mejora la eficiencia gubernamental, pero su impacto varía según el área. Se descubrió que al digitalizar departamentos centrales genera más beneficios que hacerlo en los especializados. Sin embargo, todo depende de una buena coordinación, si no hay sincronización entre áreas, las mejoras se pierden, por lo que se necesita una planificación estratégica que integre todo.
13	Desai y Manoha ran, 2024	Digital Transformation and Public Administration: The Impacts of India's Digital Public Infrastructure	2024	<i>International Journal of Public Administration</i>	Scopus	• Infraestructura tecnológica y ciberseguridad	En el artículo se destaca el modelo único de transformación digital de la India, basado en la Infraestructura Pública Digital (DPI), que, a diferencia de los enfoques tradicionales de digitalización, India adoptó una estrategia de bloques de construcción interoperables, lo que permitió una inclusión masiva financiera y sanitaria, demostrando una alta resiliencia durante crisis como la pandemia. este enfoque, apoyado por una gobernanza colaborativa, es fundamental para generar valor público en países en desarrollo
14	Szedmák et al., 2025	Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application	2025	<i>International Journal of Public Administration</i>	Scopus	• Gobernanza y liderazgo digital • Cultura organizacional y competencias digitales	La investigación sobre Hungría demuestra que la transformación digital de los servicios municipales genera ganancias, reduciendo los tiempos de gestión de casos tras un periodo de cinco años. El estudio menciona que el éxito no radica solo en la tecnología, sino en la combinación de una gobernanza firme que estandarice procesos, lo cual también optimiza indirectamente los flujos de trabajo tradicionales.

A partir del análisis de las investigaciones seleccionadas y la categorización de las investigaciones, se analiza los resultados considerando cada categoría.

### **Categoría 1: Gobernanza y liderazgo digital**

La Gobernanza y el Liderazgo digital han quedado demostrados como factores determinantes para la viabilidad de la transformación digital (TD). La tecnología por sí sola es insuficiente (Yusuf et al., 2023), radicando que la clave está una gobernanza firme que estandarice procesos (Szedmák et al., 2025) y gestione los riesgos éticos (Vatamanu y Tofan, 2025). Asimismo, el liderazgo digital impacta positivamente el rendimiento (Yusuf et al., 2023) mediante una planificación estratégica coordinada (Yang et al., 2024; Szedmák et al., 2025), evolucionando hacia paradigmas ágiles como la GAPI (Barragán, 2023).

A pesar de su rol, el principal desafío continúa siendo la falta de un liderazgo *top-down* efectivo (Shibambu, 2024) o de apoyo político (Kirana y Majid, 2022). Sumado a esto, la gobernanza se ve limitada por una cultura del secreto que impide la transparencia (Wolpes, 2022). De hecho, incluso en modelos *maduros*, el liderazgo ha terminado priorizando la eficiencia sobre la inclusión ciudadana (Aagaard y Jæger, 2025), generando desconfianza (Kirana y Majid, 2022) y abriendo paso a riesgos de vigilancia y autoritarismo (Eom y Lee, 2022).

### **Categoría 2: infraestructura tecnológica y ciberseguridad**

La infraestructura tecnológica se revela como una barrera estructural, frenando la TD por una pobre infraestructura (Mendoza et al., 2025), fallos de hardware (Thakur et al., 2025) y desafíos de conectividad (Shibambu, 2024). Sin embargo, cuando la infraestructura es funcional, actúa como un predictor clave, demostrando un impacto positivo en la Integración de Sistemas Digitales (Somnath, 2024). De hecho, el modelo DPI de la India es un ejemplo destacado, ofreciendo un enfoque resiliente e interoperable (Desai y Manoharan, 2024).

Más allá de lo físico, se exponen graves riesgos de ciberseguridad, generando la integración de la IA desafíos éticos y vulnerabilidades (Vatamanu y Tofan, 2025). Mientras tanto, las deficiencias en ciberseguridad (Mendoza et al., 2025) y los riesgos de vigilancia y autoritarismo digital (Eom y Lee, 2022) son impedimentos críticos. En consecuencia, y ante la infraestructura fallida, los funcionarios terminan desarrollando infraestructuras informales (como WhatsApp y registros en papel) para mantener la resiliencia, creando estos riesgos implícitos para la seguridad de los datos (Thakur et al., 2025).

### **Categoría 3: Cultura organizacional y competencias digitales**

Las competencias digitales son un factor determinante, sin embargo, enfrentan desafíos estructurales y culturales. El análisis identifica la insuficiente capacitación digital como una limitación (Mendoza et al., 2025), generando una brecha significativa (Thakur et al., 2025). Asimismo, la cultura organizacional es un obstáculo, revelando un fuerte rechazo al *status quo* (Kirana y Majid, 2022). Esta resistencia se debe a que

la TD exige reaprender nuevas competencias, desafiando la cultura y la formación (Kirana y Majid, 2022; Mendoza et al., 2025).

Sin embargo, también se identifica estas áreas como la solución. Se ha demostrado que la capacitación en habilidades ( $\beta = 0.48$ ) y la alfabetización digital ( $r=0.64$ ) tienen un impacto estadísticamente significativo en la efectividad administrativa (Somnah, 2024). Por lo tanto, el éxito depende de fomentar una cultura digital tanto en líderes como en personal (Yusuf et al., 2023). La TD debe ser vista como un cambio cultural, requiriendo agentes de cambio (Szedmák et al., 2025). Respondiendo a los déficits, emergen culturas de resiliencia, como la tutoría entre pares (Thakur et al., 2025) y una curva de aprendizaje observable, mejorando la eficiencia del personal con el tiempo (Szedmák et al., 2025).

#### **Categoría 4: Innovación pública y participación ciudadana**

La innovación pública muestra que la digitalización ha priorizado la eficiencia, descuidando la inclusión de los ciudadanos (Aagaard y Jæger, 2025). Esta falta de participación, imponiendo servicios obligatorios, arriesga la confianza pública (Aagaard y Jæger, 2025). En Cuba, los funcionarios no están aprovechando los portales para la rendición de cuentas, a pesar de la alta demanda ciudadana de fiscalización, siendo el reto superar la simple presencia web y generar canales auténticos (Wolpes, 2022).

Avanzando hacia una solución, la innovación está evolucionando hacia la Administración Pública Inteligente (GAPI), un paradigma ágil basado en *big data* e IA (Barragán, 2023). Este modelo de innovación pública requiere, fundamentalmente, promover una ciudadanía digital activa, creando así los espacios de gobernanza inteligente necesarios para su legitimación (Barragán, 2023).

#### **Discusión**

De acuerdo a los hallados en los sendos trabajos de investigación sobre la transformación digital en procesos administrativos, se ha corroborado que es un aliado para mejorar....

En la siguiente sección se abordarán de manera crítica y reflexiva los resultados en función de los marcos conceptuales y perspectivas de los autores relacionados con la categoría gobernanza y liderazgo digital.

Los hallazgos de la revisión sistemática validan el marco teórico, el cual establece que la TD no es meramente tecnológica, sino un proceso integral que requiere alinear estrategia, gobernanza y liderazgo (Páez-Gabriunas et al., 2021; Huamán y Medina, 2022). Los resultados identifican al liderazgo digital como el antecedente principal que impacta positivamente en el rendimiento, demostrando que la tecnología por sí sola es insuficiente (Yusuf et al., 2023), y que la clave radica en una gobernanza que estandarice procesos (Szedmák et al., 2025) y una planificación estratégica que asegure la coordinación (Yang et al., 2024).

Los resultados expanden la definición teórica de liderazgo (Huamán y Medina, 2022) en estrategias concretas. La gobernanza efectiva se materializa en la (re)centralización de operaciones (Szedmák et al.,

2025) y en la evolución hacia paradigmas ágiles basados en big data, como la "GAPI" (Barragán, 2023). Asimismo, el liderazgo estratégico se define por la capacidad de movilizar "agentes de cambio pioneros" (Szedmák et al., 2025) y fomentar una "gobernanza colaborativa" para manejar la alta incertidumbre de la TD (Eom y Lee, 2022).

El análisis confirma los desafíos culturales y de capital humano teorizados (Alarcón et al., 2023; CEPAL, 2022). El reto más crítico identificado es la falta de un liderazgo top-down efectivo, donde los ejecutivos "evitan su rol" y no integran a los CIOs en la estrategia (Shibambu, 2024). Esta falla de liderazgo se manifiesta en una "cultura del secreto" que impide la transparencia presupuestaria (Wolpes, 2022) y en una "cultura administrativa" de rechazo al cambio (Kirana y Majid, 2022), impidiendo la modernización.

Finalmente, los hallazgos revelan que la TD introduce nuevos dilemas de gobernanza que validan la necesidad teórica de salvaguardas (OECD, 2023; Savignon et al., 2024). El análisis del caso danés expone una tensión fundamental, donde el liderazgo priorizó la eficiencia (Aagaard y Jæger, 2025) pero "descuidó la inclusión" ciudadana (Aagaard y Jæger, 2025). Esto genera desconfianza (Kirana y Majid, 2022) y abre riesgos de "vigilancia y autoritarismo digital" (Eom y Lee, 2022) y sesgo algorítmico, exigiendo marcos éticos robustos (Vatamaniuc y Tofan, 2025).

En la siguiente sección se abordarán de manera crítica y reflexiva los resultados en función de los marcos conceptuales y perspectivas de los autores relacionados con la categoría infraestructura tecnológica y ciberseguridad.

Los hallazgos validan empíricamente la teoría de que la infraestructura es una "condición habilitante" crítica para la TD (Aminah y Saksono, 2021; Rojas et al., 2024). El análisis confirma que la infraestructura funcional es un predictor fundamental del éxito, con un impacto positivo en la efectividad administrativa (Somuah, 2024). Además, el modelo de "bloques de construcción" (DPI) de la India demuestra que una arquitectura interoperable y resiliente es esencial para escalar servicios digitales (Desai y Manoharan, 2024). Sin embargo, la evidencia expone una brecha persistente entre la teoría y la práctica en contextos de desarrollo, donde la infraestructura "pobre" y los "fallos de hardware" actúan como barreras sistémicas (Shibambu, 2024; Thakur et al., 2025).

El análisis confirma los riesgos de seguridad teorizados en la introducción (OECD, 2023; PCM, 2023). Los resultados demuestran que la integración tecnológica introduce vulnerabilidades críticas ante ciberataques y ransomware (Vatamaniuc y Tofan, 2025), así como riesgos éticos de "vigilancia y autoritarismo" (Eom y Lee, 2022). Esto valida la necesidad de marcos regulatorios robustos para garantizar la privacidad y la confianza, tal como lo establece el marco teórico. La "deficiencia en ciberseguridad" se identifica como un obstáculo significativo para la sostenibilidad de la TD en Hispanoamérica (Mendoza et al., 2025).

Finalmente, los resultados revelan una dimensión de "resiliencia informal" no explícita en la teoría inicial. Ante la infraestructura fallida, los funcionarios desarrollan estrategias adaptativas como el uso de WhatsApp y registros en papel (Thakur et al., 2025). Aunque esto demuestra la agencia del personal, también confirma las limitaciones estructurales (CEPAL, 2022) y crea nuevos riesgos para la integridad de los datos, subrayando la necesidad de alinear la infraestructura formal con las prácticas reales de los usuarios.

En la siguiente sección se abordarán de manera crítica y reflexiva los resultados en función de los marcos conceptuales y perspectivas de los autores relacionados con la categoría Cultura organizacional y competencias digitales.

Los resultados validan la premisa teórica de que la transformación digital (TD) trasciende lo tecnológico, constituyendo un cambio cultural profundo que reconfigura las dinámicas institucionales (Huamán y Medina, 2022; Ruiz et al., 2022). El análisis confirma que la cultura organizacional actúa frecuentemente como una barrera crítica, manifestándose en la resistencia al status quo y el rechazo a reaprender competencias (Kirana y Majid, 2022). Esto se alinea directamente con los desafíos estructurales y la resistencia al cambio en países en desarrollo señalados en la introducción (Alarcón et al., 2023; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022). Asimismo, se ratifica que la adopción exitosa no es automática, sino que requiere un enfoque holístico impulsado por "agentes de cambio pioneros" que faciliten activamente esta transición cultural (Szedmák et al., 2025).

Los hallazgos empíricos corroboran la relevancia crítica de las capacidades digitales planteada en el marco conceptual (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2009). Se demuestra una relación positiva y estadísticamente significativa entre la capacitación en habilidades digitales y la efectividad administrativa (Somnah, 2024). Esto respalda el diagnóstico previo respecto a los déficits de capacitación y planificación observados en contextos latinoamericanos (López, 2021; Tiglla Ruiz, 2024). Sin embargo, la evidencia alerta que la insuficiente formación digital persiste como una limitación estructural que perpetúa desigualdades (Mendoza et al., 2025), validando la necesidad urgente de priorizar el desarrollo de competencias tanto en líderes como en el personal para materializar el éxito de la TD (Yusuf et al., 2023).

Aunque el marco teórico enfatiza la gestión formal del cambio (Huamán y Medina, 2022), los resultados revelan una realidad emergente de "agencia adaptativa" ante las carencias sistémicas. La falta de competencias formales e infraestructura impulsa a los funcionarios a desarrollar estrategias de resiliencia informal, como la tutoría entre pares y el uso de herramientas no oficiales como WhatsApp (Thakur et al., 2025). Este fenómeno matiza el ideal de planificación estructurada, mostrando cómo la fuerza laboral compensa las fallas operativas mencionadas en la literatura (Quintana, 2025; Espínola, 2022). Así, la discusión sugiere que la TD implica una curva de aprendizaje donde la eficiencia se logra progresivamente a través de la adaptación cultural y la experiencia práctica (Szedmák et al., 2025).

En la siguiente sección se abordarán de manera crítica y reflexiva los resultados en función de los marcos conceptuales y perspectivas de los autores relacionados con la categoría Innovación pública y participación ciudadana.

Los resultados evidencian una tensión crítica entre la innovación tecnológica y la participación ciudadana, contrastando con el ideal teórico de "gobernanza colaborativa" planteado en la introducción (Latupeirissa et al., 2024). El análisis demuestra que la digitalización ha priorizado históricamente la eficiencia administrativa, descuidando sistemáticamente la inclusión ciudadana, como se observa en el caso de Dinamarca (Aagaard y Jæger, 2025). Este enfoque tecnocrático, si bien exitoso en la implementación, debilita la legitimidad social al imponer servicios obligatorios sin una participación amplia, lo cual contradice el objetivo teórico de fortalecer el vínculo Estado-ciudadanía y generar confianza pública (Páez-Gabriunas et al., 2021).

La evidencia empírica confirma que la mera implementación de herramientas digitales, como los portales ciudadanos, no garantiza per se una participación efectiva (Wolpes, 2022). A pesar de una alta demanda social por transparencia y control, los canales digitales actuales suelen limitarse a una presencia web unidireccional, fallando en propiciar una intervención real en la toma de decisiones. Esto valida la advertencia del marco teórico sobre la necesidad de trascender la incorporación tecnológica para enfocarse en cambios culturales profundos que habiliten espacios de fiscalización y diálogo auténtico (Huamán y Medina, 2022; Ruiz et al., 2022).

Finalmente, los resultados sugieren una evolución necesaria hacia la "Gobernanza y Administración Pública Inteligente (GAPI)", un paradigma que integra big data e inteligencia artificial para crear valor público (Barragán, 2023). Sin embargo, se advierte que esta innovación disruptiva solo será sostenible si promueve una "ciudadanía digital activa". Esto resuena con la perspectiva teórica actual que enfatiza una TD orientada al valor público y sensible a los contextos socioeconómicos (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023), subrayando que la legitimidad del nuevo modelo de gestión depende de su capacidad para generar espacios de gobernanza inclusiva y no solo de su eficiencia técnica.

## CONCLUSIONES

El análisis de los estudios disponibles muestra que la transformación digital en el sector público es un cambio que va mucho más allá de solo incorporar nuevas tecnologías. Su buen resultado depende de cómo se conecten la estrategia, el liderazgo, la cultura de trabajo y la forma de gobernar el proceso digital. Esto confirma que tanto los aspectos organizativos como las personas involucradas son claves para que el cambio perdure. Así, se entiende que esta transformación debe verse como una modernización de la institución, de largo alcance y constante, que busca fortalecer al Estado y el beneficio que ofrece a la ciudadanía.

Del mismo modo, se observan progresos notables en cuanto a equipamiento tecnológico y el uso de herramientas digitales. Sin embargo, siguen existiendo problemas importantes relacionados con la protección de datos, la capacidad de los sistemas para trabajar entre sí y la desigualdad para acceder a ellos. Estas dificultades impactan con mayor fuerza en países con menor desarrollo tecnológico, frenando la expansión generalizada de los trámites públicos en línea. Por esta razón, la información revisada destaca que invertir de forma constante en una infraestructura sólida y confiable es fundamental para asegurar que el Estado siga funcionando en entornos digitales y en situaciones de crisis.

Respecto a los factores humanos y de cultura laboral, los estudios revelan que la falta de habilidades digitales entre el personal, la oposición a modificar las rutinas y la poca disponibilidad de expertos en el área son obstáculos decisivos para el cambio. A pesar de ello, también se comprobó que la capacitación, el aprendizaje continuo, un liderazgo que impulse lo digital y fomentar una mentalidad abierta a la innovación ayudan a mejorar la eficiencia de la gestión. Esto refuerza la idea de que se necesitan programas de formación permanentes, dirigidos tanto a los directivos como al resto de los empleados.

Para terminar, el análisis concluye que la innovación en los servicios públicos y la participación de la ciudadanía son aspectos que todavía no se han desarrollado lo suficiente dentro de estos procesos de digitalización. Aunque hay algunos intentos valiosos, la mayoría de los proyectos siguen enfocados en agilizar trámites internos, más que en promover la inclusión social y formar una ciudadanía capaz de usar estos espacios digitales. En este sentido, se marca como una necesidad urgente el robustecer canales de participación que sean accesibles, claros y abiertos, para generar confianza en las personas y evitar peligros como la exclusión, el control excesivo o las desigualdades que pueda crear la tecnología.

## REFERENCIAS

- Aagaard, P., y Jæger, B. (2025). Governmental Justification of Digital Transformation in the Public Sector. *Digital Government: Research and Practice*, 6(3), 1–18. <https://doi.org/10.1145/3724401>
- Alarcón, E., Alarcón, E., León, D. M., y García, A. M. (2023). La Transformación Digital y sus limitaciones en la dimensión tecnológica : una revisión sistemática. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 17(4), 116–136. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v17n4/2227-1899-rcci-17-04-e2644.pdf>
- Aminah, S., y Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272–288. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3702-17>
- Ashiq, R. (2024). Exploring the effects of e-service quality and e-trust on consumers ' e-satisfaction and e-loyalty : insights from online shoppers in Pakistan. *Journal of Electronic Business y Digital Economics*, 3(2), 117–141. <https://doi.org/10.1108/JEBDE-09-2023-0019>
- Barragán y Xavier. (2023). La gobernanza y administración pública inteligente como un nuevo enfoque de la administración pública. *Estudios de La Gestión: Revista Internacional de Administración*, 1(4), 205–212. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg>
- CEPAL. (2022). Datos y hechos transformación sobre la digital (p. 49). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf)

- CEPLAN. (2023a). Transformación digital : Panorama actual y principales perspectivas futuras a nivel global , regional y nacional (p. 19). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. [https://observatorio.ceplan.gob.pe/uploads/foros/docs/Panorama\\_actual.pdf](https://observatorio.ceplan.gob.pe/uploads/foros/docs/Panorama_actual.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional (2da. ed). McGraw Hill.
- Cristia, J., y Vlaicu, R. (2022). Digitalizar los servicios públicos. Oportunidades para América Latina y el Caribe (p. 191). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Digitalizar-los-servicios-publicos-oportunidades-para-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Desai, A., y Manoharan, A. P. (2024). Digital Transformation and Public Administration: The Impacts of India's Digital Public Infrastructure. *International Journal of Public Administration*, 47(9), 575–578. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2350762>
- Eom, S. J., y Lee, J. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*, 39(2), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>
- Espinola, G. A. (2022). Transformación digital en la gestión pública de una municipalidad distrital, 2022 [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101441/Espinola\\_OGA-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/101441/Espinola_OGA-SD.pdf?sequence=1)
- Foro Económico Mundial. (2022). Iniciativa global del Índice de preparación para la industria inteligente : Informe sobre la transformación de la fabricación 2022. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Smart\\_Industry\\_Readiness\\_Index\\_Initiative\\_2022\\_SP.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Smart_Industry_Readiness_Index_Initiative_2022_SP.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7ma ed.). McGraw Hill.
- Huamán, P. L., y Medina, C. G. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 93–105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- INEI. (2023). Encuesta de Satisfacción del Usuario - ESU 2023 (p. 24). Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5815675/5158580-encuesta-de-satisfaccion-del-usuario-2023.pdf?v=1707237726>
- Kirana, N. W. I., y Majid, N. (2022). Challenges of Digital Transformation on Good Governance for Improving Public Services Quality. *Nusantara Science and Technology Proceedings*, 43–47. <https://doi.org/10.11594/nstp.2022.2307>
- Latupeirissa, J., Dewi, N., Prayana, I., Srikandi, M., Ramadiansyah, S., y Pramana, Ii. (2024). Transforming Public Service Delivery : A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability*, 16(2818), 1–23.
- López, D. Y. (2021). Transformación digital en la gestión administrativa en una unidad de gestión educativa del distrito de Ate-Vitarte, 2021 [Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82632/Granados\\_CNV-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82632/Granados_CNV-SD.pdf?sequence=1)
- Macías-Villacreses, T. L., Martínez-Llaucha, G. T., y Lino-mero, H. J. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 7(3), 1395–1411. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i3.3799>
- Mamakou, X. J., Zaharias, P., y Milesi, M. (2024). Measuring customer satisfaction in electronic commerce: the impact of e-service quality and user experience. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 41(3), 915–943. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2021-0215>

- Mendoza, J. S., Trujillo, P. L., Zúñiga, L. M., y Sallo, V. (2025). Revisión sistemática de la transformación digital en Hispanoamérica: retos, tendencias y perspectivas. *Revista InveCom*, 6(1), 1–11. <https://zenodo.org/records/15421144>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Trujillo, R., Romero, H., Medina, W., y Novoa, E. (2023). Metodología de la investigación total (Sexta Edic). Ediciones de la U.
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-romero, R. A., y Rivera Virgüez, L. (2021). Transformación digital en las organizaciones. In *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848359>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parycek, P., Schmid, V., y Sophie, A. (2024). Artificial Intelligence ( AI ) and Automation in Administrative Procedures : Potentials , Limitations , and Framework Conditions. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 8390–8415. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01433-3>
- PCM. (2023). Política Nacional de Transformación Digital (p. 69). Presidencia del Consejo de Ministros. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4912655/Política%20Nacional%20de%20Transformación%20Digital%20al%202030\\_Resumen%20ejecutivo.pdf?v=1690558614](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4912655/Política%20Nacional%20de%20Transformación%20Digital%20al%202030_Resumen%20ejecutivo.pdf?v=1690558614)
- Quintana, D. H. (2025). Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura Digital transformation in public administration and government management of a district municipality in Piura. *REVISTA INVECOM “Estudios Transdisciplinarios En Comunicación y Sociedad,”* 5(2), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional (11 ed.). Pearson Educación.
- Rojas, Manuel, L., Arenas, L. J., Castillo, F. E., y Diaz, M. F. (2024). Estrategias de transformación digital en entornos gubernamentales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1285–1299. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.20>
- Ruiz, A., Delgado, T., Febles, A., y Estévez, S. (2022). Habilitando la Tranformacion digital. Editorial UH.
- Savignon, A. B., Zecchinelli, R., Costumato, L., y Scalabrini, F. (2024). Automation in public sector jobs and services : a framework to analyze public digital transformation’s impact in a data-constrained environment. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 18(1), 49–70. <https://doi.org/10.1108/TG-04-2023-0044>
- Shibambu, A. (2024). Transformation of digital government services in the public sector in South Africa. *Africa’s Public Service Delivery and Performance Review*, 12(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v12i1.753>
- Somnath, M. (2024). The Impact of Digital Transformation on Public organizations Effectiveness: Challenges and Post-Pandemic Recovery Strategies. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 5(2), 1–7. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v5i2.495>
- Szedmák, B., Varga, L., y Szabó, R. Z. (2025). Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application. *International Journal of Public Administration*, 56(11), 55–70. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>
- Thakur, A., Bhageerathy, R., Mithra, P., Sekaran, V. C., y Kumar, S. (2025). Navigating Organizational Challenges of Digital Transformation: A Qualitative Study of Meso-Level Public Health Officers in an Indian High-Priority Aspirational District. *Administrative Sciences*, 15(10), 1–28. <https://doi.org/10.3390/admsci15100397>

- Tiglla, F. E. (2024). Transformación digital y satisfacción del usuario en la Corte Superior de Justicia de San Martín, sede Tarapoto - 2023 [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/132271>
- Vatamanu, A. F., y Tofan, M. (2025). Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*, 15(4), 1–23. <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>
- Wolpes, O. A. (2022). Retos del gobierno electrónico en la transformación digital de la administración pública en Cuba. *Retos de La Dirección*, 16(1), 126–156. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552022000100126yIngr=esytIngr=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000100126yIngr=esytIngr=es).
- Yang, C., Gu, M., y Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>
- Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nur-Hasanah, N., Irwani, I., y Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983–1990. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.014>