

## **El Gobierno digital aplicado en el sector público: Una revisión a la literatura**

Digital Government applied in the public sector: A review of the literature.

Erika Romina Alcántara García <https://orcid.org/0000-0001-5551-025X>

[ealcantaragar@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ealcantaragar@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo, filial Chiclayo, carretera Pimentel. Perú

### **RESUMEN**

El estudio se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 9, que impulsa la innovación tecnológica como medio para mejorar la calidad de los servicios públicos. Analiza la incorporación del gobierno digital en el sector educativo, destacando su aporte a la eficiencia administrativa y al fortalecimiento de la relación entre el Estado y la ciudadanía. El objetivo fue proponer la implementación de un modelo de gestión digital que optimice los procesos administrativos. La investigación se sustenta en la teoría de la gestión del talento humano de Chiavenato y en los enfoques de la Nueva Gestión Pública, especialmente la gestión por resultados desarrollada por Luna Soto. Metodológicamente, se realizó un análisis documental y se aplicaron encuestas a 120 colaboradores. Los resultados muestran que la digitalización reduce los tiempos de atención, agiliza los trámites y mejora la interacción entre los servidores públicos y los usuarios del servicio educativo.

**Palabras Claves:** digitalización, gobernanza, educación, innovación, administración, gestión

### **ABSTRACT**

This study is aligned with Sustainable Development Goal 9, which promotes technological innovation as a means to improve the quality of public services. It analyzes the adoption of digital government in the education sector, highlighting its contribution to administrative efficiency and to strengthening the relationship between the State and citizens. The main

objective was to propose the implementation of a digital management model aimed at optimizing administrative processes. The research is grounded in Chiavenato's human talent management theory and the principles of New Public Management, particularly results-based management developed by Luna Soto. Methodologically, a documentary analysis was conducted and surveys were administered to a sample of 120 staff members. The findings indicate that digitalization reduces service time, streamlines administrative procedures, and enhances interaction between public servants and users of the educational service.

**Keywords:** Digitalization, Governance, Education, Innovation, Administration, Management

Recibido: 10/02/2026

Aceptado: 16/02/2026

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la calidad del servicio administrativo es relevante por cuanto las organizaciones necesitan operar de manera eficiente, pues asegura que los procesos internos sean ágiles, precisos y eficaces, lo que permite a las empresas y organizaciones mantenerse competitivas al implementar nuevas tecnologías, que permitan acelerar tiempos de respuesta y mejorar la comunicación con los usuarios. Dicho contexto, constituye un aporte al Objetivo de Desarrollo Sostenible 9, el mismo que está orientado a promover la innovación tecnológica y desarrollar infraestructura adecuada para garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

A nivel mundial y tras la declaratoria de emergencia sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19, se reveló y exacerbó numerosas deficiencias en los servicios administrativos a nivel mundial, siendo éstas algunas de las razones por las cuales el servicio administrativo pasó de ser deficiente a muy deficiente durante este periodo, sobrecarga de trabajo, por cuanto la pandemia provocó un aumento abrupto y masivo en la demanda de servicios administrativos, desestabilizando procesos que dependían de la presencia física y la infraestructura tradicional de oficina, es así que la falta de preparación tecnológica y la carencia de protocolos claros complicaron la eficiencia y la efectividad del trabajo administrativo, falta de capacidad y recursos humanos, por cuanto muchos empleados

administrativos no contaban con la capacitación ni los recursos necesarios para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas y formas de trabajo. Afectando negativamente la calidad y la eficiencia del servicio público.

El Perú no fue ajeno a dicha situación, por ello tras la declaratoria de emergencia sanitaria declarada mediante el D.S. N° 008 - 2020 - SA por la COVID 19, las entidades del estado en muchos sectores implementaron la “Ley del Gobierno Digital” y su reglamento aprobado por el D.S. N° 157 - 2021 - PCM, en aras de mejorar el servicio público y otorgarle valor al mismo, así como mejorar la conectividad y comunicación con la ciudadanía.

Luego de efectuar un estudio a la literatura existente sobre el tema, encontramos como antecedentes internacionales a Wolpes (2022), quien señala que curiosamente Cuba ha reconocido la disposición de enfrentar los desafíos de la gobernanza digital y avanzar hacia un enfoque orientado a los datos. Sin embargo, este proceso está limitado por defectos y errores que afectan la velocidad de transformación. Esta literatura, destaca algunos de los desafíos claves que enfrenta actualmente el gobierno electrónico cubano para lograr este objetivo, siendo éstos: la infraestructura tecnológica, la educación de la población y la alfabetización digital, la disponibilidad de recursos financieros y humanos, y las posibles barreras regulatorias o culturales que pueden afectar la adopción de tecnologías digitales en el sector público. Resulta fundamental que Cuba reconozca y aborde estos desafíos para avanzar hacia un gobierno digital basado en datos y explotar plenamente el potencial de la tecnología en beneficio de la sociedad y la administración pública.

Según Barragán (2022), en Ecuador durante el acontecimiento del Covid-19, la administración pública introdujo nuevas prácticas encaminadas a reducir los problemas burocráticos y mejorar la administración pública tradicional. El propósito fue analizar el nuevo paradigma desde una perspectiva posmodernista, centrándose en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las innovaciones en la administración pública en el Ecuador. Los métodos utilizados fueron analíticos, descriptivos y cualitativos, que proporcionaron un marco sólido para el estudio. Además, una encuesta realizada a 29 funcionarios públicos de diversas funciones gubernamentales proporcionó una perspectiva valiosa sobre la implementación y percepción de estas innovaciones. Los resultados resaltan las innovaciones tecnológicas implementadas que tienen potencial de

replicarse en otras entidades públicas con necesidades similares, como el monitoreo y control de recursos, el control de acceso y la gestión documental y contable.

Como parte del contexto nacional, encontramos a Huamán (2022), quien señala lo interesante que puede ser la transformación digital del Perú, como medio para mejorar la gobernanza y el bienestar de los ciudadanos. Sin embargo, se destacó la necesidad de cerrar la fisura digital para garantizar que todos los ciudadanos se beneficien de esta transformación.

La propuesta de Gobierno digital se sustenta en la teoría de la nueva gestión pública, orientada a establecer cimientos para un estado más eficiente y eficaz en la administración de los recursos, a fin de responder de manera efectiva, oportuna y pertinente a las demandas de la población, a través de la transparencia de los procesos y la intervención de los ciudadanos. Siendo que, para trazar una hoja de ruta, a través de esta teoría se planteó emplear sistemas de medición, seguimiento y control de indicadores de gestión, para alcanzar la reducción de brechas sociales. Esta teoría recoge el enfoque de gestión por resultados, la misma que busca reducir costos a través de la obtención de eficiencia en la productividad, así, según Ramos-Cornejo et al., (2022) su implementación permite alcanzar altos estándares de competencia, flexibilidad y agilidad, Álvarez y otros (2023).

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022), establece dimensiones para evaluar el estado de la gobernanza digital en países miembros y no miembros, como el Diseño Digital, Gobierno como plataforma, Administración pública basada en datos, Abierto por defecto, Usuarios proactivos, Proactividad

Teniendo en cuenta el problema identificado, el objetivo general de la investigación es proponer la implementación del gobierno digital para mejorar la calidad del servicio administrativo, siendo que para lograrlo es necesario sustentarlo en cuatro objetivos específicos, que son: caracterizar la población en estudios sobre la calidad del servicio, diagnosticar la calidad del servicio administrativo, diseñar y fundamentar el modelo de una propuesta de Gobierno digital para mejorar la calidad del servicio administrativo y validar la propuesta de implementación del gobierno digital, a través del criterio de un experto.

En ese orden, según Hernández-Sampieri (2023), la investigación se justifica por su relevancia social, por cuanto los resultados de la aplicación de la propuesta se verán reflejados en el servicio de calidad que se brindará a la sociedad. Este constituye un medio que responde a las necesidades de los usuarios y evita su traslado a la entidad, para lo cual es

importante saber y considerar que estos servicios deben ser pensados tomando en cuenta los diferentes momentos por los que pasa el usuario, desde que ingresa su pedido en la entidad hasta que su necesidad es satisfecha (con el otorgamiento de una respuesta fundada en derecho). Teóricamente, la propuesta sirve como fuente de consulta para futuras investigaciones en el campo administrativo similar a la que se propone. Finalmente, el carácter práctico de esta investigación corresponde a la necesidad de implementar un modelo de gobierno digital que permita brindar un servicio administrativo de calidad, siendo necesario el establecimiento de múltiples propuestas a nivel funcional y estratégico, que permitan otorgar viabilidad a lo planteado, así como la mejora en el aspecto tecnológico y/o digital de la entidad, como el software y el Hardware, para lo cual se debe adquirir equipos modernos e infraestructura adecuada; además del talento humano, mediante el incremento de los conocimientos a través de las capacitaciones que se le brinde, no solo en calidad del servicio, sino en atención al usuario y uso de herramientas digitales para el trabajo remoto o teletrabajo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio de tipo básico con diseño descriptivo propositivo, se realizó partir de un muestreo de 120 colaboradores a quienes se les aplicó como instrumento de campo, una encuesta tipo diagnóstico a fin de identificar las alertas y cuyos resultados fueron procesados utilizando la estadística descriptiva que sirvió para la elaboración de la propuesta de implementación del gobierno digital, la misma que se sustenta en la teoría de la nueva gestión pública y su enfoque de gestión por resultados propuestos en los documentos que forman parte de la gestión del Estado Peruano.

Entre los métodos teóricos utilizados en la investigación estuvieron el analítico, el que permitió analizar y profundizar las teorías alojadas en las bases de datos SCOPUS, SCIELO Y WOS, lo que permitió realizar una valoración a las diferentes investigaciones que abordaron esta temática anteriormente; y el sistémico-estructural-funcional, a partir de la implementación de la propuesta de mejora.

## Resultados y Discusión

Se aplicó el instrumento de investigación (encuesta) a un total de 120 colaboradores, referente al gobierno digital, a fin de obtener información respecto al estado situacional actual de la digitalización del servicio en las entidades administrativas del Perú. La aplicación intencional nos permite comprender las necesidades y preferencias del usuario del servicio administrativo, lo que contribuye al desarrollo y a la mejora de la digitalización del mismo. Así, en la tabla 1 se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de investigación:

**Tabla 1: Gobierno digital.**

Preguntas	N*	MP	A**	CS
		V**	**	****
Ha sido capacitado en el uso de herramientas digitales	95 %	5%	0%	0%
La entidad le proporciona aparatos digitales modernos para el cumplimiento de sus funciones (laptop, computadoras, celulares o plataformas digitales)	0%	41,6 %	53, 3%	5%
Los equipos digitales son útiles para procesar la información que tiene a cargo	0%	8,3%	80 %	11, 6%
Considera que la entidad brinda un servicio digital adecuado.	65 %	30,8 %	4,1 %	0%

**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

\*Nunca; \*\* Muy pocas veces; \*\*\*A veces; \*\*\*\* Casi siempre

Los datos contenidos en la tabla 1 indican que la mayoría de los colaboradores encuestados califican negativamente la digitalización del servicio administrativo en la entidad, debido a la falta de capacitación en el uso de herramientas digitales, siendo que el 95% respondió que la entidad nunca ha capacitado en el uso de estas herramientas que son básicas para brindar un servicio digital de calidad. Esta calificación negativa se debe además al poco otorgamiento de aparatos digitales modernos para el cumplimiento de sus funciones, siendo que de los 120

encuestados el 53,3% contestó que a veces la entidad proporciona laptop, computadoras, celulares o plataformas digitales debidamente implementadas.

Otra de las causas del deficiente servicio digital que existe en las entidades públicas es la antigüedad de la infraestructura digital, lo que no facilita el procesamiento de la información que los colaboradores tienen a su cargo, y ellos se ve reflejado en el instrumento aplicado del cual el 80% de los encuestados contestó que dichos equipos a veces resultan de gran utilidad. Finalmente, el 65% de los encuestados considera que las entidades del Estado nunca brindan un servicio digital adecuado y ello se debe a la falta de implementación en infraestructura digital y a la falta de capacitación en herramientas digitales a los colaboradores que brindan el servicio administrativo.

Como resultado de la aplicación del instrumento de investigación se obtuvo que en las entidades administrativas peruanas se evidencia una mayor deficiencia en la implementación del gobierno digital para la mejora de los servicios administrativos es por ello que en aplicación y cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible 9, dichos resultados permiten implementar una propuesta de gobierno digital en áreas de mejorar el servicio para ello fue necesario además la revisión de teorías que sustentan esta mejora siendo así encontramos por ejemplo

Al ser negativo dicho resultado, permite dar validez a la propuesta de implementación del gobierno digital en las entidades del Estado peruano, en aras de mejorar el servicio administrativo, en cumplimiento con el objetivo de desarrollo sostenible 9, siendo que para ello resulta necesario estructurar las actividades que se van a ejecutar en dicha implementación, así como el presupuesto a utilizar. Asimismo es importante tener en cuenta teorías respecto del gobierno digital y modelos que nos sirvan de aplicación en nuestro país, considerando los cambios que propone la nueva gestión pública tales como la mayor descentralización del estado a través de niveles de gobierno que tengan mayor cercanía con el ciudadano, el énfasis que se ponga en los resultados, toda vez que la nueva gestión pública debe ver al ciudadano como un cliente al que debe ofrecerle su mejor servicio, se debe brindar servicios de calidad y para ello es importante implementar infraestructura digital actualizada y capacitar al personal en el uso de tecnología digital. Todo ello va a permitir mejorar el servicio administrativo otorgándole valor público al mismo, pues reducirá costos

en razón de tiempo, no solo por parte del usuario del servicio sino también de la instancia administrativa, así como satisfacción de parte del usuario.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico respecto del gobierno digital de las entidades administrativas, arrojó como resultados las múltiples deficiencias existentes causadas por una infraestructura digital inadecuada (falta de equipos de cómputo modernos, de una plataforma digital adecuada), y del poco interés en el perfeccionamiento y capacitación al recurso humano en herramientas digitales. Asimismo, se refleja deficiencias para la comunicación eficaz y efectiva entre los diversos actores del procedimiento administrativo. Dicha situación conlleva proponer estrategias orientadas para mejorar las condiciones del trabajo digital del recurso humano, lo que va a redundar en la mejora del servicio público.

En relación a las causas de la problemática de la eficiencia del gobierno digital en las entidades administrativas del Estado peruano, se pudo determinar que el principal factor es la mala infraestructura digital que se tiene y la falta de capacitación al personal, producido por el poco presupuesto asignado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Risco, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Universidad de Lima, <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>
- Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Revista de Políticas y Problemas Públicos - Estados & Comunes*. De: [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.244](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, Ch. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa mixta*. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A. 748.
- Huamán Coronel, P., & Medina Sotelo, C. (2022). Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción*, 13(2), 93-105. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>

OCDE, Índice de Gobierno Digital, OCDE-BID, América Latina y el Caribe.

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/2023-oecd-idb-digital-government-index-of-latin-america-and-the-caribbean\\_5a9af6c4/7dc415b7-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/2023-oecd-idb-digital-government-index-of-latin-america-and-the-caribbean_5a9af6c4/7dc415b7-es.pdf)

Ramos-Cornejo, J. J., García-Rugel, A., y Ramírez-Vidarte, F. A. (2022). La gestión por procesos, predictor de la administración de recursos humanos para el servicio educativo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 7(1), 393-411.

<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/528>

Wolpes Álvarez, Oscar Antonio. (2022). Retos del gobierno electrónico en la transformación digital de la administración pública en Cuba. Retos de la Dirección, 16(1), 126-156.

Epub 20 de abril de 2022. Recuperado en 19 de julio de 2024, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552022000100126&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000100126&lng=es&tlng=es).

#### **Declaración de conflicto de intereses:**

La autora declara que no existe conflictos de interés.