

Gobierno Digital en el Sector Público Peruano: Avances, desafíos y perspectivas 2020-2025: Revisión Sistemática

Stephany Paola Tume Namuche¹

¹Universidad César Vallejo (UCV), Piura, Perú

tumenamu@ucvvirtual.edu.pe | <https://orcid.org/0000-0002-4588-0342>

Correspondencia: tumenamu@ucvvirtual.edu.pe

Resumen: El Gobierno Digital (GD) se ha consolidado como un eje estratégico para la modernización del Estado peruano, en un escenario de avances normativos que conviven con barreras estructurales persistentes. El objetivo de esta revisión fue sistematizar la evidencia científica publicada entre 2020 y 2025 sobre los avances, los desafíos y las perspectivas del Gobierno Digital en el sector público peruano. Se empleó un método analítico-sintético, un enfoque cualitativo y un diseño documental-bibliográfico, bajo los lineamientos declarativos de PRISMA 2020. La búsqueda se realizó en Google Scholar, priorizando registros indexados en Scopus, Web of Science, SciELO, DOAJ y Redalyc, combinando los términos "Gobierno Digital", "transformación digital", "modernización del Estado", "gobierno abierto" e "interoperabilidad". Los criterios de elegibilidad exigieron publicaciones indexadas entre 2020 y 2025, con resumen disponible y pertinencia temática para el contexto peruano y latinoamericano. De 58 registros identificados, se incluyeron 18 estudios en la síntesis final, analizados mediante análisis de contenido temático deductivo. Los hallazgos revelan un progreso significativo en la digitalización de trámites y el fortalecimiento del marco normativo, acelerado involuntariamente por la crisis sanitaria en los gobiernos subnacionales. Sin embargo, este avance convive con la persistencia de la brecha digital, la débil interoperabilidad institucional y la insuficiente preparación digital del funcionariado público. Se concluye que la sostenibilidad del Gobierno Digital peruano después de 2025 es condicional: dependerá de subsanar estas brechas y de establecer, con premura, marcos éticos y regulatorios sólidos para incorporar la inteligencia artificial en la gestión pública.

Palabras clave: gobierno digital; administración pública; transformación digital; sector público.

Código de clasificación UNESCO: 5909.01 - Gestión administrativa.

Clasificación OCDE-FOS: 5.6 - Ciencia Política.

Digital Government in the Peruvian Public Sector: Advances, Challenges, and Perspectives 2020-2025: Systematic Review

Abstract: Digital Government (DG) has become established as a strategic pillar for the modernization of the Peruvian State, within a context in which regulatory advances coexist with persistent structural barriers. The objective of this review was to systematize the scientific evidence published between 2020 and 2025 on the advances, challenges, and perspectives of Digital Government in the Peruvian public sector. We employed an analytical-synthetic method, a qualitative approach, and a documentary-bibliographic design, following the guidelines of the PRISMA 2020 statement. We conducted the search in Google Scholar, prioritizing records indexed in Scopus, Web of Science, SciELO, DOAJ, and Redalyc, combining the terms "Digital Government", "digital transformation", "State modernization", "open government", and "interoperability." The eligibility criteria required publications indexed between 2020 and 2025, with an available abstract and thematic relevance to the Peruvian and Latin American context. Of the 58 records identified, we included 18 studies in the final synthesis, which we analyzed through deductive thematic content analysis. The findings reveal significant progress in the digitalization of administrative procedures and the strengthening of the regulatory framework, unintentionally accelerated by the health crisis in subnational governments. However, this advance coexists with the persistence of the digital divide, weak institutional interoperability, and insufficient digital readiness among public officials. We conclude that the sustainability of Peru's Digital Government after 2025 is conditional: it will depend on closing these gaps and promptly establishing solid ethical and regulatory frameworks for incorporating artificial intelligence into public management.

Keywords: digital government; public administration; digital transformation; public sector.

UNESCO Classification Code: 5909.01 - Administrative management.

OECD-FOS Classification: 5.6 - Political science.

Governo Digital no Setor Público Peruano: Avanços, Desafios e Perspectivas 2020-2025: Revisão Sistemática

Resumo: O Governo Digital (GD) consolidou-se como um eixo estratégico para a modernização do Estado peruano, em um cenário de avanços normativos que convivem com barreiras estruturais persistentes. O objetivo desta revisão foi sistematizar a evidência científica publicada entre 2020 e 2025 sobre os avanços, os desafios e as perspectivas do Governo Digital no setor público peruano. Empregou-se um método analítico-sintético, uma abordagem qualitativa e um delineamento documental-bibliográfico, seguindo as diretrizes da declaração PRISMA 2020. A busca foi realizada no Google Scholar, priorizando registros indexados em Scopus, Web of Science, SciELO, DOAJ e Redalyc, combinando os termos "Governo Digital", "transformação digital", "modernização do Estado", "governo aberto" e "interoperabilidade". Os critérios de elegibilidade exigiram publicações indexadas entre 2020 e 2025, com resumo disponível e pertinência temática para o contexto peruano e latino-americano. Dos 58 registros identificados, incluíram-se 18 estudos na síntese final, analisados por meio de análise de conteúdo temática dedutiva. Os achados revelam um progresso significativo na digitalização de trâmites administrativos e no fortalecimento do marco normativo, acelerado involuntariamente pela crise sanitária nos governos subnacionais. Contudo, esse avanço convive com a persistência da exclusão digital, a fraca interoperabilidade institucional e a insuficiente preparação digital do funcionalismo público. Conclui-se que a sustentabilidade do Governo Digital peruano após 2025 é condicional: dependerá de superar essas lacunas e de estabelecer, com urgência, marcos éticos e regulatórios sólidos para incorporar a inteligência artificial na gestão pública.

Palavras-chave: governo digital; administração pública; transformação digital; setor público.

Código de Classificação UNESCO: 5909.01 - Gestão administrativa.

Classificação OCDE-FOS: 5.6 - Ciência política.

Cómo citar este artículo:

Tume, S. P. (2026). Gobierno Digital en el Sector Público Peruano: Avances, desafíos y perspectivas 2020-2025: Revisión Sistemática. *Revista Científica*, 11(Ed. Esp. 1), 147–161. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.e1.10.147-161>

Fecha de Recepción:
13-08-2025

Fecha de Aceptación:
17-12-2025

Fecha de Publicación:
05-02-2026

1. Introducción

La transformación digital ha dejado de ser una opción para convertirse en un imperativo estratégico irreversible que recorre América Latina, con Perú posicionado de forma activa en su epicentro. El concepto de Gobierno Digital, que implica desplegar tecnología para aumentar la eficiencia, la transparencia y, sobre todo, la calidad del vínculo con el ciudadano, escaló a una importancia vital en el reciente quinquenio 2020-2025 (Rodríguez & López, 2023). Además, la literatura comparada documenta efectos similares en la administración pública digital de otras regiones (Battisti, 2020; Bland et al., 2023; Slijepčević, 2023).

La crisis de pandemia fue como un acelerador, forzando a los gobiernos, tanto provinciales como nacionales, a usar las herramientas digitales y a adoptar soluciones electrónicas para sus actividades y servicios (Bendezú et al., 2025). Sin embargo, la visión positiva de un sistema legal que ya planifica metas hacia el 2030 discrepa de la literatura académica disponible: los problemas se concentran en una madurez institucional extemporánea y en la insuficiente interoperabilidad entre los entes públicos (Shchennikova, 2025). Estudios comparativos en otros contextos muestran, además, que la continuidad digital depende de capacidades institucionales y de un acceso efectivo (Shibambu, 2024; Ullah & Khadiza, 2021).

La investigación actual revela una tensión innegable: aunque se observan avances concretos en tecnología, trámites digitalizados y cierta simplificación administrativa, como señalan Zacarías et al. (2024), estos éxitos conviven con fallas estructurales que ponen en riesgo la equidad y la credibilidad del sistema. El déficit más grave es la accesibilidad de las interfaces digitales; si no se aborda este problema pronto, amenaza con marginar digitalmente a una parte considerable de la población, tal como se ha documentado en contextos comparados de Asia (Shahrash et al., 2023). La accesibilidad y la inclusión digital siguen siendo condiciones de equidad en los servicios públicos (Dutta, 2022; Shahrash et al., 2023).

Asimismo, la irrupción de tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial (IA) en el sector público impone un debate urgente sobre la necesidad de cimentar un marco ético y regulatorio verdaderamente sólido para sostener la confianza pública y la legalidad (Fatmawati, 2025). La literatura reciente coincide en que la inteligencia artificial requiere reglas de gobernanza y salvaguardas éticas (Balo & Khmelnytskyi, 2023; Fatmawati, 2025; Sun, 2024; Wicaksono et al., 2025).

La preocupación se agudiza en la literatura especializada respecto a la gobernanza de datos: se exige la implementación de protocolos rigurosos para blindar la información sensible y garantizar su manejo responsable en la ejecución de las políticas (Daud, 2025). El panorama se complica, además, porque algunos estudios cuestionan abiertamente el impacto directo del gobierno abierto y del Gobierno Digital en la eficacia operativa y en la capacidad de generar resultados tangibles a nivel subnacional (Contreras-Julian et al., 2024). El uso de datos en la administración pública también exige reglas de privacidad, intercambio responsable e interoperabilidad (Daud, 2025; Tetley-Brown & Klein, 2021).

Este escepticismo también tiene una dimensión política: la satisfacción ciudadana con los servicios públicos no siempre se traduce en una mayor confianza hacia los funcionarios electos, y esta desconexión entre servicio y rendición de cuentas se acentúa con la distancia geográfica a los centros urbanos (Bland et al., 2023). La participación, la transparencia y la confianza ciudadana son dimensiones relacionadas de la transformación digital (Mutiarin et al., 2024; Prianti, 2025; Rojas, 2025).

En el plano regional, el panorama latinoamericano confirma que estos hallazgos no son un caso aislado. Morillo et al. (2020) documentan que, en distintos países de la región, el gobierno digital continúa siendo un reto pendiente de la gestión pública de gobierno abierto, limitado por asimetrías institucionales y por una implementación desigual entre los gobiernos nacionales y los subnacionales. Esta evidencia regional refuerza la

pertinencia de examinar el caso peruano con el nivel de detalle que exige una revisión sistemática, en lugar de asumir que los avances normativos reportados a escala nacional se traducen de manera automática en una transformación efectiva a nivel subnacional, precisamente la brecha entre la satisfacción con los servicios públicos y la rendición de cuentas política que Bland et al. (2023) documentan, en función de la distancia geográfica a los centros urbanos, de forma comparada para diecinueve países de la región.

La gestión pública, la gobernanza y el diseño de políticas deben dejar de ver el Gobierno Digital solo como una herramienta técnica (Rodríguez & López, 2023). Por eso, se vuelve indispensable realizar una síntesis sistemática y rigurosa de lo que realmente ocurrió entre 2020 y 2025 en torno al Gobierno Digital. Las estrategias digitales deben integrar aspectos jurídicos, organizacionales y éticos (Mofuoa, 2021; Shcherba, 2020; Tsvetkov, 2024; Wahyuli, 2021).

Un marco de referencia útil para leer esta evolución es el modelo de cuatro etapas de madurez del gobierno electrónico propuesto por Layne y Lee (2001, como se citó en Noman y Emanuel, 2024), que distingue la catalogación de información, la transacción en línea, y la integración vertical y horizontal de los servicios digitales entre distintos niveles de gobierno. Este marco permite ubicar con mayor precisión en qué etapa se encuentran los avances y los rezagos que reporta la literatura sobre el caso peruano, en la medida en que la digitalización de trámites corresponde a las dos primeras etapas del modelo, mientras que la interoperabilidad institucional, aún deficiente, representa la etapa de integración que el modelo señala como la más exigente y menos alcanzada.

Al agrupar y analizar esta información que hoy está muy dispersa, se busca brindar a los diseñadores de políticas una base sólida para orientar sus decisiones de inversión, la capacitación del personal y los ajustes regulatorios que se necesitan con urgencia. Además, a nivel social, este trabajo es un compromiso para asegurar que la digitalización cumpla su propósito real: mejorar la

calidad de los servicios cívicos, ser más transparente y, sobre todo, accesible para todos los ciudadanos peruanos (Idzi & Gomes, 2022). La evidencia regional también identifica brechas persistentes en la transformación digital de los servicios públicos (Espina, 2025).

De ahí se deriva la pregunta que orienta esta revisión: ¿cuáles han sido los avances normativos y operativos, las barreras estructurales y las perspectivas del Gobierno Digital en el sector público peruano durante el periodo 2020-2025?. Enfocarse en estos últimos cinco años permite extraer lecciones prácticas y actuales para incidir de manera directa en la agenda de modernización del Estado. En respuesta a esta pregunta, el objetivo principal de la presente revisión es sistematizar el conocimiento científico disponible sobre el Gobierno Digital en el sector público peruano entre 2020 y 2025. Los objetivos específicos son: 1) identificar los principales obstáculos que enfrenta el Gobierno Digital; 2) determinar el avance del Gobierno Digital en los gobiernos subnacionales; y 3) identificar las perspectivas del Gobierno Digital hacia el mediano plazo.

2. Metodología

Este artículo se sustenta en una revisión sistemática narrativa de la literatura sobre el Gobierno Digital (GD) en el sector público peruano durante el periodo 2020-2025. El estudio adoptó un método analítico-sintético, un enfoque cualitativo y un diseño documental-bibliográfico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), lo que permitió examinar, comparar y sintetizar críticamente la evidencia académica ya publicada sobre el tema en Perú y América Latina. El proceso de identificación, selección y síntesis de los estudios siguió los lineamientos declarativos de PRISMA 2020 (Page et al., 2021), adaptados a un corpus de naturaleza social y jurídico-administrativa, en línea con las recomendaciones de Okoli (2015) para la sistematización de revisiones de literatura.

2.1. Protocolo y registro

La presente revisión no fue registrada en

PROSPERO, base de datos concebida principalmente para revisiones sistemáticas de intervenciones en salud con síntesis cuantitativa de efecto, criterio que no corresponde plenamente al diseño narrativo de síntesis temática cualitativa aquí empleado. Esta ausencia de registro previo se reconoce como una limitación metodológica que restringe la trazabilidad pública del protocolo antes de iniciar la búsqueda. No obstante, el protocolo de trabajo, que incluyó la pregunta de investigación, los criterios de elegibilidad y la estrategia de búsqueda, fue definido internamente por la autora antes de iniciar la fase de identificación de estudios.

2.2. Criterios de elegibilidad

Los criterios de elegibilidad se estructuraron bajo un marco PEO, donde la Población (P) corresponde a las entidades y los usuarios del sector público peruano y, comparativamente, latinoamericano; la Exposición (E) corresponde a la implementación de estrategias, normas o tecnologías de Gobierno Digital; y el Resultado (O) corresponde a los avances, las barreras estructurales y las perspectivas identificadas en la literatura.

Se incluyeron estudios que cumplieran, de forma conjunta, los siguientes criterios: a) publicación entre el 1 de enero de 2020 y el 30 de noviembre de 2025; b) publicación en una revista académica indexada, con resumen disponible para su evaluación; y c) pertinencia temática directa con el Gobierno Digital, priorizando estudios centrados en el contexto peruano y, en su defecto, latinoamericano o comparado. No se aplicó restricción de idioma, dado que el corpus final incluyó estudios en español, inglés, portugués y ruso.

Se excluyeron los estudios publicados antes de 2020, los que carecían de la variable Gobierno Digital como objeto de análisis, y los que no permitían verificar su información básica a través de su resumen o texto completo. Se incorporó una única excepción declarada a este criterio: una reseña crítica de libro (Yuzhakov, 2020) fue admitida por su pertinencia temática directa con el marco jurídico-normativo de la transformación digital estatal, con la advertencia expresa, tanto en la Tabla 1

como en el cuerpo del texto, de que no constituye un estudio primario ni una revisión sistemática, sino un comentario crítico sobre una obra de terceros.

2.3. Fuentes de información

La búsqueda de información se realizó en Google Scholar como motor académico multidisciplinario, priorizando los registros indexados en Scopus, Web of Science, SciELO (en sus distintas colecciones nacionales), DOAJ y Redalyc, bases con cobertura amplia y verificable de la literatura sobre administración pública y Gobierno Digital en América Latina y en contextos comparados. Se revisaron los primeros 100 resultados arrojados por cada ecuación de búsqueda, ordenados por relevancia, priorizando los estudios centrados en el contexto peruano y latinoamericano. La fecha de la última búsqueda fue el 30 de noviembre de 2025.

2.4. Estrategia de búsqueda

Se emplearon los términos "Gobierno Digital", "*digital government*", "transformación digital", "modernización del Estado", "gobierno abierto", "interoperabilidad" y "gestión documental digital", combinados mediante los operadores booleanos *AND*, *OR* y *NOT*. A modo de ejemplo, la ecuación aplicada en Google Scholar fue: ("Gobierno Digital" *OR* "*digital government*" *OR* "transformación digital") *AND* ("sector público" *OR* "administración pública") *AND* ("Perú" *OR* "América Latina"). Se aplicó un filtro de fecha entre el 1 de enero de 2020 y el 30 de noviembre de 2025, sin restricción de idioma, lo cual arrojó 58 registros.

2.5. Proceso de selección de estudios

El proceso de selección siguió las cuatro fases declarativas de PRISMA 2020 (Page et al., 2021). En la fase de identificación, la búsqueda en Google Scholar arrojó 58 registros, de los cuales 13 se eliminaron por duplicación antes del cribado, lo que dejó 45 registros. En la fase de cribado, los títulos y los resúmenes de estos 45 registros se revisaron contra los criterios señalados en el apartado 2.2, excluyéndose 27 registros: 16 por no

abordar la variable Gobierno Digital como objeto de estudio, y 11 por falta de pertinencia temática o geográfica. Los 18 registros restantes se evaluaron a texto completo en la fase de elegibilidad, y la totalidad cumplió los criterios de inclusión, sin exclusiones adicionales en esta etapa, lo que dio como resultado 18 estudios incluidos en la síntesis final.

La revisión fue realizada por una sola investigadora, sin un segundo revisor independiente que permitiera calcular un índice de concordancia entre evaluadores; esta condición se reconoce como una limitación.

2.6. Extracción de datos

Para cada uno de los 18 estudios incluidos se extrajeron, mediante un formulario estandarizado en hoja de cálculo, las siguientes variables: autor o autores, año de publicación, país o contexto geográfico, revista y base de datos de indexación, diseño metodológico, y hallazgo principal. La extracción fue realizada de forma unipersonal por la autora, sin verificación independiente por un segundo evaluador, lo que constituye una limitación reconocida de este estudio. El análisis de la información extraída se desarrolló en dos momentos. Primero, se efectuó una lectura analítica de cada estudio y la codificación de las categorías temáticas Gobierno Digital, transformación digital, modernización del Estado, gobierno abierto, interoperabilidad y gestión documental digital. Segundo, se aplicó un análisis de contenido temático deductivo junto con una triangulación de fuentes, con el fin de verificar que las categorías emergentes respondieran a los objetivos iniciales de la investigación.

La síntesis de los hallazgos fue exclusivamente narrativa y temática, sin ponderación estadística ni meta-análisis, dado que la heterogeneidad de diseños, poblaciones y variables de medición del corpus impedía calcular una medida de efecto común entre los estudios. El manejo de los datos faltantes o no reportados por los estudios originales, como el tamaño muestral exacto de algunos registros, se resolvió reportando de forma

explícita la información disponible, en lugar de estimar o inferir cifras sin respaldo documental. Tampoco se realizó una evaluación formal del sesgo de reporte mediante gráfico de embudo o prueba de Egger, herramientas que exigen un número mínimo de estudios comparables con una misma medida de efecto cuantitativa, condición no aplicable a una síntesis narrativa como la aquí desarrollada; esta ausencia se reconoce como limitación adicional en la Discusión.

2.7. Evaluación de la calidad y riesgo de sesgo

El corpus final combina estudios empíricos cuantitativos y cualitativos, análisis documentales y jurídico-normativos, tres revisiones de literatura y una reseña crítica de libro incorporada como excepción declarada (véase apartado 2.2), lo que impidió aplicar de manera homogénea una única herramienta estandarizada de riesgo de sesgo, como Newcastle-Ottawa o la RoB 2 de Cochrane, esta última reservada para ensayos controlados aleatorizados, ausentes en este corpus. En su lugar, se aplicó una valoración de calidad adaptada y de carácter narrativo, que consideró la claridad de los objetivos, la transparencia metodológica, la pertinencia de la muestra o del corpus documental analizado, y la coherencia entre los hallazgos declarados y la evidencia presentada por cada estudio, clasificando cada uno en un nivel de calidad alta, media o baja (véase apartado 3.3). Esta valoración fue igualmente unipersonal, por lo que se reconoce como limitación adicional la ausencia de una segunda evaluación independiente que permitiera contrastar la calificación asignada a cada estudio.

3. Resultados

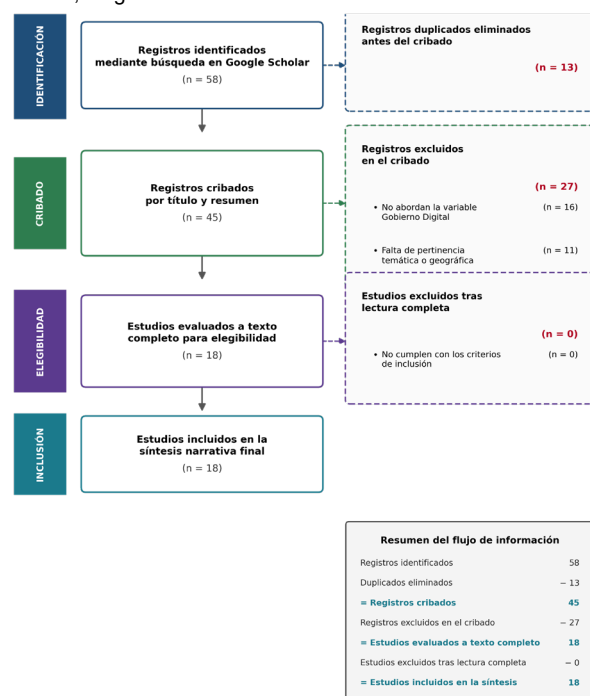
De los 58 registros identificados, 18 estudios cumplieron los criterios de elegibilidad y fueron incluidos en la síntesis narrativa final. Los resultados se organizan en cuatro apartados: el proceso de selección de los estudios, las características del corpus incluido, una valoración adaptada de su calidad metodológica, y la síntesis temática de los avances, los desafíos y las perspectivas del Gobierno Digital (GD) en el sector

público peruano entre 2020 y 2025.

3.1. Selección de Estudios (Diagrama de Flujo)

El proceso de selección de los estudios se documenta en la figura 1, que sintetiza, con el desglose completo de exclusiones por motivo, las fases de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión descritas en el apartado 2.5, siguiendo el formato declarativo de PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de estudios.



Nota. Fuente: Tume (2025), adaptado de Page et al. (2021).

La figura 1 ilustra que, de los 58 registros identificados mediante Google Scholar, 13 se eliminaron por duplicación antes del cribado, lo que dejó 45 registros para ser cribados por título y resumen. De estos, se excluyeron 27 registros durante el cribado: 16 por no abordar la variable Gobierno Digital como objeto de análisis, y 11 por falta de pertinencia temática o geográfica. Los 18 registros restantes se evaluaron a texto completo para su elegibilidad, y la totalidad cumplió los criterios de inclusión señalados en el apartado 2.2, sin exclusiones adicionales en esta etapa, lo que dejó un total de 18 estudios incluidos en la síntesis final. Esta cifra corresponde exactamente al número de estudios

sistematizados en la tabla 1 y retomados a lo largo de la síntesis de resultados.

3.2. Características de los Estudios Incluidos

La tabla 1 resume las características principales de los 18 estudios incluidos: autor y año de publicación, país o alcance geográfico, diseño metodológico, base de datos de indexación, y hallazgo principal reportado.

Tabla 1. Características de los Estudios Incluidos en la Síntesis (n = 18).

N.º	Autor(es) y año	Diseño	Base de datos	Hallazgo principal
1	Shahrash et al. (2023)	Mixto (cualitativo-cuantitativo)	Google Scholar (SINTA)	La inclusión digital y la accesibilidad condicionan el acceso equitativo a los servicios públicos. La mayoría de los portales municipales evaluados presentó deficiencias de accesibilidad, interacción, transparencia y transacción digital, pese a que la pandemia aceleró la necesidad de digitalización.
2	Bendezú et al. (2025)	Cuantitativo descriptivo	SciELO	La estrategia de gobierno digital acerca el Estado a la ciudadanía e incrementa la transparencia y la calidad de los servicios prestados.
3	Toro-García et al. (2020)	Documental-bibliográfico	SciELO	El gobierno digital fortalece la comunicación, la transparencia y el gobierno abierto, con alcance dependiente del contexto institucional. La enseñanza de competencias digitales en los currículos universitarios de administración pública alemanes es insuficiente y, en algunos casos, inexistente.
4	Morillo et al. (2020)	Documental descriptivo-explicativo	Google Scholar (Dialnet)	Existe una relación positiva media entre el gobierno digital y la simplificación administrativa en el personal municipal evaluado.
5	Müller-Török y Hemker (2022)	Descriptivo-analítico (curricular)	Google Scholar	Las estrategias de gobernanza digital inciden en la provisión y la calidad de los servicios públicos. La digitalización de los servicios públicos exige certeza jurídica, infraestructura adecuada y preparación institucional.
6	Zacarias et al. (2024)	Cuantitativo correlacional	SciELO	Las debilidades del marco legal archivístico dificultan la integración entre la gestión documental y el gobierno digital.
7	Idzi y Gomes (2022)	Revisión sistemática de literatura	Scopus	La desconexión entre los directivos y la estrategia de TIC, junto con brechas de infraestructura, limita la transformación de los servicios digitales.
8	Kurniawan y Khalimi (2023)	Jurídico-normativo/documental	Google Scholar (DOAJ)	La adopción de marcos nacionales de interoperabilidad estimula el uso de los servicios públicos digitales.
9	Del Castillo y Vega-Almeida (2024)	Estudio de caso cualitativo	SciELO	El gobierno abierto se asocia positivamente con la efectividad de la gestión municipal.
10	Shibambu (2024)	Cualitativo, estudio de caso	Google Scholar (DOAJ)	El marco jurídico de la transformación digital estatal debe reforzarse anticipando los riesgos del control digital sobre la administración pública.
11	Campmas et al. (2022)	Cuantitativo (panel econométrico)	Scopus	La inteligencia artificial en la administración pública exige gobernanza, ética y mecanismos de rendición de cuentas.
12	Contreras-Julian et al. (2024)	Cuantitativo correlacional	Scopus	La estrategia de gobierno digital debe alinearse con la modernización estatal y el servicio al ciudadano.
13	Yuzhakov (2020)†	Reseña crítica de libro	Scopus	
14	Fatmawati (2025)	Revisión de literatura	Google Scholar (SINTA)	
15	Rodríguez y López (2023)	Cualitativo exploratorio	Scopus	

16	Shchennikova (2025)	Revisión narrativa crítica	Google Scholar	La modernización de la gestión pública requiere articular gobierno digital y buena gobernanza. La distancia geográfica a los centros urbanos reduce la probabilidad de que la insatisfacción con los servicios públicos se traduzca en descontento hacia los funcionarios electos. La coordinación institucional y la estrategia se relacionan significativamente con la efectividad del servicio digital, aunque la política de digitalización, evaluada de forma aislada, no mostró una relación significativa con dicha efectividad.
17	Bland et al. (2023)	Cuantitativo (encuesta georreferenciada)	Scopus	
18	Mutiarin et al. (2024)	Cuantitativo (Smart-PLS)	Google Scholar	

Nota. Fuente: Tume (2025); elaboración a partir de los 18 estudios incluidos. † El estudio de Yuzhakov (2020) es una reseña crítica de libro incorporada como excepción declarada en el apartado 2.2, dado que no constituye un estudio primario ni una revisión sistemática.

La distribución temporal del corpus muestra una concentración creciente hacia el tramo final del periodo analizado: doce de los dieciocho estudios (66,7%) se publicaron entre 2023 y 2025, mientras que solo tres (16,7%) corresponden a 2020, el año de inicio de la pandemia. En términos geográficos, cuatro estudios (22,2%) se centran específicamente en el Perú (Bendezú et al., 2025; Contreras-Julian et al., 2024; Rodríguez & López, 2023; Zacarías et al., 2024), mientras que otros tres amplían la mirada a América Latina de forma comparada o regional (Bland et al., 2023; Morillo et al., 2020; Toro-García et al., 2020), y el resto corresponde a estudios de alcance internacional o centrados en contextos asiáticos, europeos, africanos y caribeños, que permiten contrastar el caso peruano con configuraciones institucionales distintas.

En cuanto al diseño metodológico, predominan los estudios cuantitativos (seis, 33,3%), seguidos de los análisis documentales o jurídico-normativos (cuatro), las revisiones de literatura (tres) y los estudios cualitativos o de caso (tres), a los que se suma un estudio de diseño mixto cualitativo-cuantitativo y la reseña crítica de libro incorporada como excepción declarada. Esta heterogeneidad metodológica, si bien enriquece la triangulación temática, también limita la posibilidad de una síntesis cuantitativa agregada, razón por la cual se optó por un análisis de contenido temático deductivo en lugar de un metaanálisis.

En cuanto a la indexación de las fuentes, seis de los dieciocho estudios (33,3%) provienen de revistas indexadas en Scopus, cuatro (22,2%) en SciELO, y los ocho restantes (44,4%) fueron localizados a través de Google Scholar, con indexación adicional en bases regionales o temáticas como DOAJ, Dialnet o SINTA. Esta distribución confirma la pertinencia de haber declarado a Google Scholar como motor de búsqueda principal en el apartado 2.3: una estrategia restringida únicamente a Scopus y SciELO habría excluido cerca de la mitad del corpus finalmente incluido. Cabe precisar que, aunque la búsqueda priorizó también registros indexados en Web of Science y Redalyc, ningún estudio finalmente incluido en la síntesis pertenece a estas bases, lo cual se reconoce como limitación adicional de cobertura.

3.3. Evaluación de la Calidad

La valoración de calidad adaptada, descrita en el apartado 2.7, clasificó los 18 estudios en tres niveles según la claridad de sus objetivos, la transparencia metodológica y la pertinencia de su evidencia. Se clasificaron como de calidad alta ocho estudios con diseños empíricos robustos o revisiones documentales de amplia cobertura (Bendezú et al., 2025; Bland et al., 2023; Campmas et al., 2022; Contreras-Julian et al., 2024; Morillo et al., 2020; Mutiarin et al., 2024; Toro-García et al., 2020; Zacarías et al., 2024); como de calidad media, seis estudios de alcance más acotado, de caso único o de naturaleza documental-jurídica (Del Castillo & Vega-Almeida, 2024; Kurniawan & Khalimi, 2023; Müller-Török & Hemker, 2022; Rodríguez & López, 2023; Shahrash et al., 2023; Shibambu, 2024); y como revisiones de literatura o reseña de libro, no equiparables a estudios primarios, los cuatro registros restantes (Fatmawati, 2025; Idzi & Gomes, 2022; Shchennikova, 2025; Yuzhakov, 2020).

Ningún estudio fue clasificado en el nivel de calidad baja. En términos proporcionales, el 44,4% del corpus (ocho estudios) alcanzó el nivel de calidad más alto, el 33,3% (seis estudios) un nivel medio, y el 22,2%

(cuatro estudios) corresponde a revisiones de literatura o a la reseña crítica de libro, no equiparables en rigor metodológico a un estudio primario. Esta valoración, al no derivarse de una herramienta estandarizada única, se interpreta con cautela y se reconoce como limitación en la Discusión.

3.4. Síntesis de Resultados

La síntesis temática de los 18 estudios incluidos permite reconocer patrones convergentes y divergentes en tres ejes: los avances alcanzados por el Gobierno Digital en el sector público peruano, los desafíos estructurales que persisten, y las perspectivas hacia el mediano plazo. A diferencia de una descripción estudio por estudio, este apartado cruza deliberadamente los hallazgos de distintos autores para identificar convergencias, matices y contraevidencias.

3.4.1. Avances

Los estudios coinciden en señalar que, durante este periodo, el Gobierno Digital ha tenido un crecimiento acelerado en el Perú. La administración pública se moderniza adaptándose a los nuevos contextos, tal como documentan las estrategias de gobierno digital orientadas a construir Estados más transparentes y proactivos (Toro-García et al., 2020), en una trayectoria que Campmas et al. (2022) documentan también en el contexto europeo: la adopción de marcos nacionales de interoperabilidad estimula sistemáticamente el uso de los servicios públicos digitales, lo que sugiere que el patrón peruano no es aislado, sino parte de una tendencia más amplia de modernización estatal mediada por infraestructura interoperable.

3.4.2. Simplificación de Trámites y Disponibilidad de Servicios Electrónicos

Lo más notable son los trámites que antes solo podían realizarse de manera presencial y que hoy se han trasladado a entornos virtuales. Un ejemplo de ello es el crecimiento de las Mesas de Partes Virtuales y de la Plataforma Nacional de Datos Abiertos, avance que facilita el acceso ciudadano a una administración más

ágil (Campmas et al., 2022; Zacarías et al., 2024). Esta tendencia ya había sido documentada por Cosquillo (2021), quien describió el despliegue de la plataforma “Municipalidad de Tarma a tus Servicios” durante la pandemia; la comparación con Zacarías et al. (2024), centrado en la misma provincia años después, sugiere una trayectoria de continuidad más que de ruptura en la gestión digital municipal de Tarma. La digitalización de plataformas también modifica la gestión tributaria y la interacción con los gobiernos locales en contextos comparados (Mujiyati et al., 2024).

3.4.3. Fortalecimiento del Marco Normativo

Se ha logrado revestir la transformación de las leyes, lo que da soporte estructural a todo el Gobierno Digital: no se trata solo de un cambio tecnológico, sino de un cambio legal que impacta directamente en el Perú. La normativa actual se enfoca en tres frentes críticos:

1). Validez de la transacción: la identidad y la firma electrónica son hoy componentes esenciales que garantizan que cualquier trámite en línea tenga el mismo valor que uno presencial.

2). Protección de la información: las normas exigen a las entidades garantizar la protección de los datos personales, lo que refuerza el compromiso institucional con la seguridad y la confidencialidad de la información del ciudadano (Daud, 2025).

3). La vía rápida: la ley ya estableció que el canal electrónico es el medio principal de interacción, lo que saca de la inercia a las instituciones y promueve que el uso digital sea la norma, no la excepción. En materia de gestión documental digital, Del Castillo y Vega-Almeida (2024) documentan que las debilidades del marco legal archivístico en Cuba dificultan la integración entre la gestión documental y el gobierno digital, un vacío normativo con paralelos potencialmente relevantes para el caso peruano.

La adopción de canales digitales ha propiciado, asimismo, una mayor interacción con el ciudadano en lo referente a la participación. Se identifica una inclinación particular, en la gestión municipal (casos de Junín y San

Martín), hacia modelos de gobierno abierto que buscan incrementar la transparencia y fomentar la colaboración activa en los procesos de toma de decisiones (Contreras-Julian et al., 2024; Mutiarin et al., 2024). Conviene señalar, sin embargo, que la revista donde se publicó el estudio de Contreras-Julian et al. (2024) fue objeto, con posterioridad, de observaciones editoriales por parte de su indexador principal; esto no invalida el hallazgo específico verificado en este trabajo, pero se reconoce como una limitación de heterogeneidad editorial del corpus.

3.4.4. Desafíos

Los estudios coinciden en señalar tres obstáculos estructurales que limitan el desarrollo del Gobierno Digital.

3.4.4.1. Permanencia de la Brecha Digital

La brecha digital simboliza la limitación más significativa. Se manifiesta en las disparidades de acceso a servicios básicos de calidad y en las carencias de competencias digitales primordiales de las personas, especialmente en las zonas rurales con bajos recursos económicos y entre las poblaciones en situación de vulnerabilidad, cuyo acceso equitativo a los servicios públicos digitalizados continúa siendo un desafío pendiente (Jia, 2024). Esta brecha dificulta la inclusividad del Gobierno Digital. En contextos comparados, la brecha digital se relaciona con la geografía, el acceso y la confianza en los servicios electrónicos (Boksova et al., 2021; Rojas, 2025), patrón que Shahrash et al. (2023) documentan también para el sudeste asiático, lo que sugiere que la geografía, más que la región, es el factor común detrás de la exclusión digital.

Esta persistencia coincide con lo reportado por Espina (2025) para la transformación digital de los servicios de salud pública en América Latina, donde las mismas asimetrías de acceso e infraestructura limitan la consolidación de plataformas digitales más allá del sector de gobierno digital propiamente dicho. Esta convergencia entre sectores sugiere que la brecha digital constituye un fenómeno transversal a distintas áreas de la

administración pública latinoamericana, y no un rasgo exclusivo de la gestión municipal peruana en materia de gobierno digital.

3.4.4.2. Disminución en la Interoperabilidad Institucional

Existe un problema de interoperabilidad entre los principales sistemas de información de las diversas instituciones públicas del país. La gestión de datos fragmentada, sin canales de comunicación fluidos entre entidades, conlleva la repetición de trámites y genera una experiencia de usuario frustrante (Campmas et al., 2022). Esta misma tensión entre interoperabilidad declarada y fragmentación real fue documentada por Mutiarin et al. (2024) en un gobierno local indonesio, donde la coordinación institucional y la estrategia se relacionaron de forma significativa con la efectividad del servicio digital, pero la política de digitalización, evaluada de forma aislada, no mostró una relación significativa con dicha efectividad, hallazgo que matiza el optimismo de otros estudios del corpus sobre la interoperabilidad.

3.4.4.3. Necesidad de Fortalecer las Competencias Digitales

Un desafío central es la limitada preparación del trabajador público para afrontar la innovación tecnológica. La literatura indica que la disponibilidad de plataformas recientes no es suficiente si los funcionarios públicos carecen de las habilidades digitales indispensables o muestran resistencia al cambio, lo que reduce la eficiencia administrativa y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías (Mutiarin et al., 2024). La alfabetización y las competencias del funcionariado son determinantes para aprovechar las plataformas digitales (Iswanto et al., 2024), en línea con lo que Müller-Török y Hemker (2022) reportan para la formación universitaria del sector público alemán: sin una currícula que incorpore competencias digitales desde la formación inicial, la brecha de capacidades tiende a reproducirse con independencia del nivel de desarrollo económico del país.

3.4.5. Perspectivas más allá de 2025

Más allá del periodo analizado, la literatura revisada permite proyectar al menos dos tendencias que probablemente marcarán la siguiente etapa del Gobierno Digital en el sector público peruano: la incorporación progresiva de la inteligencia artificial en la gestión pública, y la consolidación de un enfoque centrado en el valor público. Ambas tendencias se desarrollan a continuación.

3.4.6. Incorporación Ética de la Inteligencia Artificial (IA)

Existe una proyección hacia la incorporación de la inteligencia artificial con el objetivo de optimizar la toma de decisiones y personalizar los servicios públicos. No obstante, se enfatiza la urgencia de establecer un marco ético y regulatorio sólido que asegure la transparencia, la rendición de cuentas y la mitigación de sesgos algorítmicos (Fatmawati, 2025). Este llamado converge con lo señalado por Sun (2024), por Wicaksono et al. (2025) y por Artha et al. (2024) para otros sectores de la administración pública, lo que indica que la gobernanza ética de la inteligencia artificial es una preocupación transversal y no exclusiva del contexto peruano.

3.4.7. Enfoque hacia el Valor Público

La tendencia se orienta a sistematizar procesos para avanzar hacia un modelo de valor público. Esto implica centrar las políticas en el usuario, simplificar la burocracia y evolucionar hacia un modelo proactivo que anticipe las necesidades ciudadanas (Toro-García et al., 2020).

Leídos en conjunto, estos hallazgos pueden ubicarse en el modelo de cuatro etapas de Layne y Lee presentado en la Introducción: los avances documentados corresponden principalmente a las dos primeras etapas del modelo, la catalogación de información y la transacción electrónica, mientras que los desafíos de interoperabilidad señalados en los apartados anteriores son característicos, precisamente, de la etapa de integración vertical y horizontal, la más exigente del modelo y la que el corpus revisado documenta como

menos consolidada en el sector público peruano. En síntesis, Perú registra un avance significativo en la formalización normativa y en la digitalización de servicios básicos; sin embargo, su consolidación posterior a 2025 dependerá de superar la brecha digital y de lograr una articulación interinstitucional sólida, tal como lo sugieren, de forma convergente, aunque con matices, los estudios de Campmas et al. (2022) y de Mutiarin et al. (2024) sobre el papel desigual de la interoperabilidad institucional en distintos contextos.

4. Discusión

La evidencia sistematizada en los 18 estudios revela que el Gobierno Digital en el sector público peruano registró, entre 2020 y 2025, avances normativos y operativos concretos (simplificación de trámites, fortalecimiento del marco legal, ampliación de canales de gobierno abierto) que conviven con barreras estructurales persistentes (brecha digital, débil interoperabilidad institucional, preparación digital insuficiente del funcionariado). Este patrón responde a los tres objetivos específicos planteados en la Introducción: los principales obstáculos identificados son la brecha digital y la interoperabilidad; el avance en los gobiernos subnacionales es real, pero desigual entre municipalidades; y las perspectivas se concentran en la incorporación ética de la inteligencia artificial y en la consolidación del valor público.

Estos hallazgos convergen, en gran medida, con los de Jáuregui (2024), quien, en una revisión sistemática centrada específicamente en el impacto del Gobierno Digital sobre la modernización del Estado peruano, sintetizó dieciséis publicaciones del periodo 2019-2023 y concluyó que la implementación avanza de forma desigual entre niveles de gobierno, con mayor consolidación en trámites que en integración institucional; un diagnóstico cercano al de la presente revisión pese a partir de un corpus distinto.

En una escala regional más amplia, Zamora-Mendoza (2025) sintetizó diecisiete estudios sobre gobierno electrónico en América Latina y reportó

avances en transparencia institucional y participación ciudadana, junto con brechas persistentes de eficiencia administrativa, lo que sugiere que las barreras estructurales identificadas en Perú no son un caso aislado, sino un patrón regional más amplio. Asimismo, la revisión narrativa crítica de Shchennikova (2025), incluida en el propio corpus de este estudio, sostiene que la modernización de la gestión pública a escala global exige articular gobierno digital y buena gobernanza, en línea con la brecha entre avance normativo y desempeño institucional real que esta revisión documenta para el caso peruano.

Desde la perspectiva del modelo de Layne y Lee, los hallazgos ilustran cómo el Gobierno Digital peruano ha avanzado con relativa solidez en las etapas de catalogación de información y transacción electrónica (portales informativos, Mesas de Partes Virtuales, firma electrónica), pero permanece rezagado en la etapa de integración vertical y horizontal, que exige la interconexión de sistemas entre niveles de gobierno y entre distintas entidades del mismo nivel. Esta lectura escalonada podría explicar por qué los avances normativos, de naturaleza declarativa, se documentan con mayor consistencia que los avances operativos de interoperabilidad, de naturaleza técnica e interinstitucional: normar resulta más sencillo y más rápido que integrar sistemas heterogéneos entre entidades con capacidades desiguales.

En términos prácticos, estos resultados sugieren que las políticas de modernización del Estado peruano deberían diferenciar explícitamente entre metas de corto plazo, alcanzables mediante normativa y digitalización de trámites, y metas de mediano plazo, que requieren inversión sostenida en interoperabilidad técnica y en capacitación digital del funcionariado. La evidencia de Müller-Török y Hemker (2022) sobre currículos universitarios alemanes sugiere, en particular, que cerrar la brecha de competencias digitales del funcionariado exige una intervención formativa previa al ingreso a la carrera pública, y no solo capacitación continua durante el ejercicio del cargo.

En términos teóricos, este trabajo aporta evidencia empírica latinoamericana adicional al modelo de Layne y Lee, casi dos décadas después de su formulación original, y sugiere que sus etapas conservan valor explicativo para leer procesos de modernización estatal en economías emergentes con fuerte heterogeneidad institucional interna.

Un hallazgo que merece una lectura más detenida es la falta de convergencia entre los estudios que evalúan directamente el efecto de la interoperabilidad o de la coordinación institucional sobre el desempeño de los servicios digitales. Mientras Campmas et al. (2022) documentan, en el contexto de la Unión Europea, que los marcos nacionales de interoperabilidad sí estimulan el uso de los servicios públicos digitales, Mutiarin et al. (2024) no hallaron una relación estadísticamente significativa entre la política de digitalización, evaluada de forma aislada, y la efectividad del servicio digital en el contexto indonesio, aunque sí confirmaron dicha relación cuando se considera de forma conjunta con la coordinación institucional y la estrategia.

Esta discrepancia no indica necesariamente hallazgos contradictorios en sentido estricto, dado que ambos estudios difieren en diseño (panel econométrico frente a modelado de ecuaciones estructurales), en unidad de análisis y en contexto institucional; sin embargo, sugiere que el efecto de la interoperabilidad sobre el desempeño del servicio digital podría estar condicionado por factores contextuales, como la madurez institucional previa o la capacidad técnica instalada, que ninguno de los dos estudios midió directamente y que la presente revisión no puede dirimir con la evidencia disponible. Se trata, en consecuencia, de una pregunta abierta que futuras investigaciones deberían abordar de forma específica para el caso peruano.

Esta revisión presenta varias limitaciones que deben considerarse al interpretar sus hallazgos. En primer lugar, la ausencia de registro previo en PROSPERO (apartado 2.1) restringe la trazabilidad pública del protocolo de búsqueda antes de su ejecución.

En segundo lugar, la búsqueda se limitó a Google Scholar como motor de descubrimiento, sin acceso sistemático directo a bases especializadas adicionales mediante sus propias interfaces, lo que pudo haber excluido literatura relevante no indexada por ese motor.

En tercer lugar, la selección, la extracción de datos y la valoración de calidad fueron realizadas por una sola investigadora, sin un segundo evaluador independiente, lo que impide calcular un índice de concordancia entre revisores y expone el proceso a un mayor riesgo de sesgo de selección subjetiva. En cuarto lugar, la heterogeneidad metodológica del corpus (estudios cuantitativos, cualitativos, documentales, jurídico-normativos y revisiones de literatura) impidió aplicar una única herramienta estandarizada de riesgo de sesgo, por lo que la valoración de calidad (presentada en el apartado 3.3) debe interpretarse como una aproximación narrativa y no como una medición estandarizada validada.

En quinto lugar, la revista donde se publicó uno de los estudios incluidos (Contreras-Julian et al., 2024) fue objeto, con posterioridad a su publicación, de observaciones editoriales por parte de su indexador principal, lo que introduce una heterogeneidad de calidad editorial en el corpus que, si bien no invalida el hallazgo específico verificado de forma independiente en este trabajo, debe considerarse al ponderar la robustez del conjunto. En sexto lugar, dado que la mayoría de los estudios incluidos reporta hallazgos convergentes sobre el avance del Gobierno Digital, no puede descartarse un sesgo de publicación hacia resultados favorables, en la medida en que los estudios con hallazgos nulos o negativos sobre las políticas de digitalización estatal tienden a publicarse con menor frecuencia.

5. Conclusiones

En respuesta al objetivo planteado, esta revisión sistematiza el conocimiento científico disponible sobre el Gobierno Digital en el sector público peruano entre 2020 y 2025, y confirma que el proceso avanza de manera real, aunque todavía no se traduce en un modelo

inclusivo, sólido y plenamente útil para el conjunto de la ciudadanía.

Las desigualdades sociales, la alfabetización digital limitada y la conectividad insuficiente siguen siendo las limitantes más determinantes para que los servicios digitales beneficien por igual a todos los ciudadanos, en particular a quienes residen en zonas rurales con escaso acceso a infraestructura.

El fortalecimiento del Gobierno Digital no constituye un aspecto secundario del quehacer estatal; por el contrario, es la base para construir instituciones más interoperables, transparentes y cercanas a la ciudadanía. Cuando no existe coordinación entre instituciones, marcos normativos actualizados y personal capacitado, la digitalización pierde sentido y termina replicando prácticas burocráticas tradicionales. En cambio, cuando existe una cultura organizacional orientada al servicio y una gobernanza clara, la tecnología se convierte en un motor genuino de modernización.

Persisten brechas de conocimiento relevantes: la literatura revisada documenta con mayor detalle los avances normativos que los procesos concretos de integración interinstitucional, y son escasos los estudios que evalúan el impacto directo de la inteligencia artificial en la gestión pública peruana. Se recomienda que futuras investigaciones prioricen diseños longitudinales que permitan observar la evolución de la interoperabilidad institucional en el tiempo, evaluaciones de impacto de las plataformas de gobierno abierto sobre la confianza ciudadana, y estudios empíricos sobre la implementación efectiva de marcos éticos para la inteligencia artificial en entidades públicas peruanas.

Situar estos hallazgos en el modelo de Layne y Lee permite formular una recomendación concreta para los tomadores de decisión: las políticas de modernización del Estado peruano deberían priorizar, en el corto plazo, el cierre de la etapa de integración vertical y horizontal, la más rezagada según la evidencia revisada, por encima de continuar expandiendo trámites digitalizados de forma aislada, cuya proliferación sin

interoperabilidad de fondo corre el riesgo de profundizar, en lugar de resolver, la fragmentación institucional que esta revisión documenta.

Considerar a los ciudadanos en el centro de los procesos digitales no es solo un requisito formal, sino una condición necesaria para que la transformación digital cumpla su finalidad: garantizar el acceso, la confianza, la participación efectiva y la protección de datos, de modo que la digitalización cierre brechas en lugar de ampliarlas. De lo contrario, el riesgo es claro: un Estado moderno en apariencia, pero incapaz de responder a las necesidades reales de la ciudadanía.

6. Referencias

- Artha, B., Sari, U. T., Hadi, A. S., Sari, N. P., Bahri, Asri, C. P., & Aditya, A. (2024). Leveraging artificial intelligence for enhanced public service delivery. *Journal of Public Administration and Local Governance*, 8(2), 150–164. <https://doi.org/10.31002/jpalg.v8i2.2032>
- Balo, S., & Khmelnytskyi, A. (2023). Legal role of artificial intelligence in institutionalization of public governance. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(62), 83–98. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-05>
- Battisti, D. (2020). The digital transformation of Italy's public sector: Government cannot be left behind! *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*, 12(1), 25–39. <https://doi.org/10.29379/jedem.v12i1.591>
- Bendezú, J. J., Palomino, A. C., Quispe, A. M., Pecho, Y. J., & Palomino, M. del R. (2025). Gobierno digital en las municipalidades provinciales de Perú durante la pandemia del COVID-19. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 456–472. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.96>
- Bland, G., Brinkerhoff, D., Romero, D., Wetterberg, A., & Wibbels, E. (2023). Public services, geography, and citizen perceptions of government in Latin America. *Political Behavior*, 45(1), 125–152. <https://doi.org/10.1007/s11109-021-09691-0>
- Boksova, J., Boksa, M., Horak, J., Pavlica, K., Strouhal, J., & Saroch, S. (2021). E-government services and the digital divide: A quantitative analysis of the digital divide between the general public and internet users. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 9(1), 27–49. <https://doi.org/10.18080/jtde.v9n1.301>
- Campmas, A., Iacob, N., & Simonelli, F. (2022). How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-Government in the European Union. *Data & Policy*, 4, e19. <https://doi.org/10.1017/dap.2022.11>
- Contreras-Julian, R. M., Delgado-Bardales, J. M., Sanchez-Davila, K., Palomino-Alvarado, G. P., Perez-Arboleda, P. A., & Aparicio-Ballena, J. A. (2024). Impact of open government on municipal management effectiveness: A study in the San Martin Region, Peru. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 1238–1245. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4809>
- Cosquillo, S. G. (2021). Gobierno digital y gestión municipal en la municipalidad de Tarma - Junín del periodo 2019-2020. *Revista Científica*, 6(22), 332–344. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.17.332-344>
- Daud, M. (2025). A legal framework for public sector data sharing in Malaysia: The clash between data protection, privacy and public interest. *IJUM Law Journal*, 33(2), 279–320. <https://doi.org/10.31436/ijumlj.v33i2.1072>
- Del Castillo, J., & Vega-Almeida, R. L. (2024). El nexo entre la gestión documental y el gobierno digital en Cuba: Análisis del marco regulatorio. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 29, 01–21. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2024.e96244>
- Dutta, A. K. (2022). Digital initiatives of the government of India for bridging digital divide in higher education. *The Management Accountant Journal*, 57(11), 57–59. <https://doi.org/10.33516/maj.v57i11.57-59p>
- Espina, E. M. (2025). Gaps in the digital transformation of public health in Latin America. *Ceniiac*, 1, e0004. <https://doi.org/10.64923/ceniiac.e0004>
- Fatmawati, E. (2025). Artificial intelligence in public administration: Governance, ethics, and decision-making. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, 17(2), 37–48. <https://doi.org/10.54783/jv.v17i2.1420>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 427–452. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
- Iswanto, D., Miskan, M., Elani, D., & Siti, W. (2024). Public sector digital transformation: Analysis of digital literacy of government apparatus in Kepatihan Village, Menganti District, Gresik Regency. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 10(2), 134–146. <https://doi.org/10.30996/jpap.v10i2.11732>
- Jáuregui, P. K. (2024). El impacto del gobierno digital en la modernización del Estado: Revisión sistemática. *Visión de Futuro*, 29(1), 87–106. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.29.01.003.es>

- Jia, H. (2024). Government digital transformation and the utilization of basic public health services by China's migrant population. *BMC Public Health*, 24(1), 3253. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20730-3>
- Kurniawan, M., & Khalimi, K. (2023). Digital services of public government administration in the industrial revolution 4.0. *SASI*, 29(4), 691–704. <https://doi.org/10.47268/sasi.v29i4.1693>
- Mofuoa, K. (2021). Chief Mhloni: A Mosotho model of ethics and morality in public administration and governance. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 128–143. <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i1.17950>
- Morillo, J., Morales, I., & Tobar, L. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 10(2), 32–41. <https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.2467>
- Mujiyati, M., Zulfikar, Z., Witono, B., & Cahyo, I. (2024). The impact of digital platforms in tax administration services on local government tax revenues: Evidence from Indonesia. *Public and Municipal Finance*, 13(2), 195–203. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.16](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.16)
- Müller-Török, R., & Hemker, T. (2022). Digital competences in public sector education as a prerequisite for e-government. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 10(4), 42–55. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.4.3>
- Mutiarin, D., Lawelai, H., Sadat, A., Nastia, Wijaya, A. A. M., & Sa'ban, L. M. A. (2024). Interoperability governance: An analysis of the impact of digitization of public services on local government. *Journal of Local Government Issues*, 7(2), 111–128. <https://doi.org/10.22219/logos.v7i2.30388>
- Noman, E. P., & Emanuel, A. W. R. (2024). E-government maturity analysis using the Layne and Lee, Hiller and Belanger, and SPBE models. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer)*, 9(2), 284–291. <https://doi.org/10.33480/jitk.v9i2.5110>
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, Article 43. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prianti, E. (2025). Benerkulon Village citizen participation in supporting village government transparency and accountability as part of public sector governance. *Journal of Innovation and Public Accounting*, 2(1), 71–80. <https://doi.org/10.33830/jipa.v2i1.12883>
- Rodríguez, L. R., & López, R. del P. (2023). Gobierno digital, modernización del Estado y servicio al ciudadano: Consideraciones en una estrategia de gobierno digital en Perú. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 13(2), 1–8. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4567>
- Rojas, J. R. (2025). Digital literacy and citizen participation: A study from a global, Latin American and Peruvian perspective. *Lex localis - Journal of Local Self-Government*, 23(S4), 1927–1938. <https://doi.org/10.52152/800838>
- Shahrash, I., Mirajiah, R., & Widyanto, N. (2023). Digital inclusion strategies to enhance accessibility of public services in Indonesia. *Jurnal Aktor*, 2(1), 25–32. <https://doi.org/10.26858/aktor.v2i1.46918>
- Shchennikova, I. I. (2025). Public management modernization paths: A critical narrative review of digital government and good governance. *Digital Law Journal*, 5(1), 94–104. <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2024-5-1-94-104>
- Shcherba, V. (2020). Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: The legal aspect. *Public administration aspects*, 8(1 SI), 139–141. <https://doi.org/10.15421/152063>
- Shibambu, A. (2024). Transformation of digital government services in the public sector in South Africa. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 12(1), a753. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v12i1.753>
- Slijepčević, S. (2023). Digital divide and the use of digital public services during the COVID-19 pandemic. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 69(1), 19–28. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2023-0003>
- Sun, H. (2024). Risks and legal governance of generative artificial intelligence. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 4(1), 306–314. <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v4n1.35>
- Tetley-Brown, L., & Klein, E. (2021). Exploring data-in-use: The value of data for local government. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 14(1-2021), 81–100. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.07>
- Toro-García, A. F., Gutiérrez-Vargas, C. C., & Correa-Ortiz, 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>
- Tsvetkov, V. Y. (2024). Digital transformation and digital public administration. *E-Management*, 7(4), 69–79. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-4-69-79>
- Ullah, M. N., & Khadiza, N. S. (2021). Traditional mode of services versus digital e-services at local government in Bangladesh: A study of union digital center. *Dynamics of Public Administration*, 38(1), 74–93. <https://doi.org/10.5958/0976-0733.2021.00006.7>
- Wahyuli, Y. H. (2021). Public administration ethics in the administration of governance in Indonesia. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 182–188. <https://doi.org/10.20961/sp.v16i2.50810>
- Wicaksono, F., Abdul, Y. M., Ariesmansyah, A., & Arifin, R. K. (2025). Artificial intelligence in public

administration: Practice and ethics for talent management in public sector. *KnE Social Sciences*, 10(4), 216–225.

<https://doi.org/10.18502/kss.v10i4.18037>

Yuzhakov, V. (2020). In reference to digital transformation of public administration [Review of the book Digit and power: Digital technologies in public administration, by O. N. Slobotnikov, S. D. Kozlov, M. V. Shatokhin, S. A. Popova, & A. N. Goncharenko]. *Public Administration Issues*, (4), 243–254.

<https://doi.org/10.17323/1999-5431-2020-0-4-243-254>

Zacarías, V., Borja, C. S., Alvarado, D. I., & Ninamango, O. L. (2024). Gobierno digital y simplificación administrativa en empleados públicos de una municipalidad de la región Junín. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 2, 1–10.

<https://doi.org/10.61286/e-rms.v2i.131>

Zamora-Mendoza, M. E. (2025). Gobierno electrónico en América Latina. Revisión sistemática. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(14), 229–247. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.351>

Reseña biográfica de la autora

Stephany Paola Tume Namuche | tumenamu@ucvvirtual.edu.pe

Es abogada y magíster en Gestión Pública, con una segunda especialidad en Didáctica de la Investigación en Entornos Virtuales por la Universidad César Vallejo (UCV). Actualmente se desempeña como docente universitaria en la UCV, filial Piura, y cuenta con experiencia profesional en el sector público en instituciones como el Poder Judicial y el Ministerio Público, así como en el sector privado. Sus líneas de investigación se orientan a la gestión pública, la modernización del Estado y el gobierno digital.

Agradecimientos. La autora expresa su agradecimiento a la Universidad César Vallejo (UCV), filial Piura, por el respaldo institucional brindado para el desarrollo de la presente revisión sistemática.

Declaraciones de la autora

Contribución de la autora (Taxonomía CRediT). Stephany Paola Tume Namuche: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, redacción del borrador original y redacción-revisión y edición.

Financiamiento. La autora declara no haber recibido financiamiento externo de agencias públicas, comerciales o sin fines de lucro para la realización de este trabajo.

Conflicto de intereses. La autora declara no tener ningún conflicto de intereses relacionado con el presente artículo.

Declaración de disponibilidad de datos. Los datos que sustentan los hallazgos de esta revisión, así como el formulario de extracción de datos y la ecuación de búsqueda completa empleada, están disponibles a solicitud dirigida a la autora de correspondencia (tumenamu@ucvvirtual.edu.pe). No se generó código de análisis estadístico ni de meta-análisis, dado el carácter narrativo de la síntesis. El protocolo de esta revisión no fue registrado en PROSPERO.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial. Para la elaboración de este artículo se utilizó la herramienta Claude (Anthropic) en las siguientes etapas: corrección ortotipográfica, gramatical y de estilo del texto en español; adecuación del formato del manuscrito a las normas APA 7.ª edición. La identificación de los ejes temáticos, los juicios críticos de comparación entre autores y las conclusiones del análisis fueron realizados bajo el criterio y la supervisión de la autora; la herramienta de inteligencia artificial no sustituyó su criterio analítico.

Aprobación ética y consentimiento informado. Por tratarse de una revisión sistemática de estudios ya publicados y de acceso público, este trabajo no requirió aprobación de un comité de ética.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)