



Avances y limitaciones del gobierno digital en el Perú: una revisión sistemática (2010–2024)

Advances and limitations of digital government in Peru: A systematic review (2010–2024)

Avanços e limitações do governo digital no Peru: uma revisão sistemática (2010–2024)

Walter Ramírez

Universidad Hipócrates, Acapulco – Guerrero, México

Universidad Nacional del Callao, Callao - Perú



<https://orcid.org/0000-0003-2649-8639>

wramirez@inudi.edu.pe (correspondencia)

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2026.01.001>

Recibido: 18/11/2025 Aceptado: 02/01/2026 Publicado: 16/01/2026

PALABRAS CLAVE

administración pública,
digitalización, gobierno
digital, servicios
públicos.

RESUMEN. Este artículo analiza cómo la innovación y la transformación digital pueden optimizar la calidad de la gestión pública en el Perú. A partir de la literatura técnica y científica, se examinan los avances, obstáculos y desafíos que enfrenta el Estado peruano en la digitalización de sus servicios, así como las implicaciones sociales, organizacionales y tecnológicas de este proceso. La metodología empleada corresponde a una revisión sistemática sobre la transformación digital en la administración pública, utilizando bases de datos como ProQuest, Scopus y Scielo. Los hallazgos muestran que la digitalización debe concebirse como una oportunidad para fortalecer la gobernanza mediante la reestructuración de los servicios públicos y la aplicación intensiva de tecnologías digitales, con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia, generar ahorros significativos y promover el bienestar digital de la ciudadanía. No obstante, la transformación digital requiere previamente cerrar las brechas existentes en los ecosistemas digitales, especialmente en lo relativo a la infraestructura de comunicaciones y su expansión. Se concluye que la digitalización representa una oportunidad para mejorar la gobernanza y la calidad de los servicios públicos; sin embargo, estas mejoras dependen del cierre de las brechas en el ecosistema digital peruano. Debido a las disparidades actuales, la ciudadanía digital en el país se encuentra aún en proceso de desarrollo.

KEYWORDS

digitalization, digital
government, public
administration, public
services.

ABSTRACT. This article examines how innovation and digital transformation can enhance the quality of public management in Peru. Drawing on technical and scientific literature, it explores the progress, obstacles, and challenges faced by the Peruvian state in the digitalization of its services, as well as the social, organizational, and technological implications of this process. The methodology is based on a systematic review of digital transformation in public administration, using databases such as ProQuest, Scopus, and Scielo. Findings indicate that digitalization should be understood as an opportunity to strengthen governance through the restructuring of public services and the intensive application of digital technologies, aiming to increase efficiency, effectiveness, generate significant savings, and promote citizens' digital well-being. However, digital



transformation requires closing existing gaps in digital ecosystems, particularly in communication infrastructure and its expansion. The study concludes that digitalization represents an opportunity to improve governance and the quality of public services; nevertheless, these improvements depend on bridging the gaps in Peru's digital ecosystem. Due to current disparities, digital citizenship in the country remains in a developmental stage.

PALAVRAS-CHAVE

administração pública,
digitalização, governo
digital, serviços públicos.

RESUMO. Este artigo analisa como a inovação e a transformação digital podem aprimorar a qualidade da gestão pública no Peru. Com base na literatura técnica e científica, examinam-se os avanços, obstáculos e desafios enfrentados pelo Estado peruano na digitalização de seus serviços, bem como as implicações sociais, organizacionais e tecnológicas desse processo. A metodologia utilizada corresponde a uma revisão sistemática sobre a transformação digital na administração pública, com o uso de bases de dados como ProQuest, Scopus e Scielo. Os resultados indicam que a digitalização deve ser entendida como uma oportunidade para fortalecer a governança por meio da reestruturação dos serviços públicos e da aplicação intensiva de tecnologias digitais, visando aumentar a eficiência, a eficácia, gerar economias significativas e promover o bem-estar digital dos cidadãos. Contudo, a transformação digital exige previamente o fechamento das lacunas existentes nos ecossistemas digitais, especialmente na infraestrutura de comunicações e em sua expansão. Conclui-se que a digitalização representa uma oportunidade para melhorar a governança e a qualidade dos serviços públicos; entretanto, tais melhorias dependem da superação das lacunas no ecossistema digital peruano. Devido às disparidades atuais, a cidadania digital no país ainda se encontra em fase de desenvolvimento.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la innovación y la transformación digital se han convertido en componentes esenciales para el avance de la administración pública. Estas dos potencias no solo tratan de modernizar la gestión del Estado, sino que también persiguen el propósito de elevar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos. La implementación de tecnologías digitales favorece una mejor eficiencia, claridad y participación ciudadana, promoviendo un gobierno más inclusivo y responsable. En los últimos diez años, la administración pública en Perú comenzó con dudas el proceso de digitalización de sus servicios, el cual se impulsó en 2020 por la necesidad de enfrentar un nuevo entorno digital provocado por el COVID-19 (Tamayo et al., 2021).

El mundo, tras la pandemia, ha cambiado irrevocablemente (Sacoto y Cordero, 2021). Esta, como es obvio, reveló las carencias de los servicios públicos, a causa tanto del escaso aprovechamiento de las tecnologías (CEPAL, 2021) como de la fragilidad digital de los ciudadanos (Nadal y Navarro, 2022). De esta manera, la transformación digital emerge como la principal tendencia y recurso para facilitar el éxito de una institución (Cuenca et al., 2020; Dobrolyubova, 2021). A esto se suma el avance social, el crecimiento económico y el aumento de la confianza de los ciudadanos en el gobierno, redefiniendo así la manera de operar en el sector público (Dobrolyubova, 2021; Porrúa et al., 2021; Mejía, 2020).

Por otro lado, la repercusión es la llegada de un nuevo estándar en la administración pública (Gaido, 2020). La innovación en la administración pública se basa en el hecho de incluir conceptos, productos o métodos nuevos para solucionar retos contemporáneos y optimizar la calidad de los servicios. Las entidades gubernamentales pueden mejorar sus procesos al usar tecnologías como el big data, la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas, ya que estas les posibilitan recopilar y analizar datos en tiempo real, lo cual favorece la toma de decisiones fundamentadas en evidencia. Esto acelera los procesos administrativos, disminuye los gastos y mejora la satisfacción de los ciudadanos. Fairlie y Portocarrero (2020) y Benayas (2021) afirman que la falta de políticas apropiadas en la administración pública ha restringido el empleo de tecnologías existentes. Sin embargo, es necesario incorporar la economía digital y sus tecnologías emergentes a los procesos

gubernamentales para reforzar las reformas en los servicios públicos (Morales, 2020; Reier y Garay, 2021). Por lo tanto, para elevar la calidad de vida de las personas, es fundamental adoptarlo (Cabra et al., 2021). Para que la transformación digital tenga lugar, es necesario que se realicen modificaciones culturales y estructurales en las instituciones gubernamentales, además de preparar a los empleados para que adopten nuevas herramientas y tengan una disposición abierta hacia la innovación.

Pese a ser un desafío la resistencia que se opone al cambio, este proceso debe considerarse como algo progresivo y enfocado en mejorar los servicios públicos y reforzar la participación de los ciudadanos (Muñoz et al., 2019; Janowski, 2015; Luna, 2017; Câne, 2021). Su implementación mejora la calidad de la gestión pública al facilitar el acceso a servicios electrónicos, agilizar trámites y aumentar la transparencia mediante datos abiertos, lo que favorece el control social, la ética pública y la lucha contra la corrupción (Aguirre, 2021; De la Selva, 2020; Benayas, 2021; Guerrero y Rosado, 2020; Otia y Bracci, 2022; Martínez, 2019). Para lograrlo, es indispensable el compromiso de la alta dirección (Muñoz et al., 2019). El liderazgo nacional ha visto mejoras en la eficiencia, la transparencia y el involucramiento de los ciudadanos gracias a la digitalización, lo cual también ha disminuido la burocracia. Es indispensable emplear tecnologías de forma transparente y segura (Porrúa et al., 2021) y establecer políticas que mejoren las habilidades digitales del personal (Mejía, 2020; Pihir et al., 2019) para atender adecuadamente las necesidades de la ciudadanía.

No obstante, es esencial fijar límites que salvaguarden derechos fundamentales, por ejemplo, la privacidad y los datos personales (Egorova et al., 2021). La transformación digital también se enfrenta a retos en términos de equidad y ética, por lo cual es necesario que los gobiernos establezcan políticas inclusivas que aseguren el acceso universal a estos adelantos. A pesar de que es crucial implementar la transformación digital para optimizar la gestión pública, la mayoría de los indicadores todavía no muestran una relación estadística sólida entre gobernanza y dicha transformación (Dobrolyubova, 2021). Un caso de sus ventajas es Jamaica, donde la gestión digital de los recursos humanos disminuyó el monto total de salarios en un 9% cada año. Es esencial para los gobiernos conseguir la transformación digital de su gestión pública para ser más eficaces, más transparentes y para brindar servicios accesibles y ágiles (Porrúa et al., 2021; Braun, 2021). Se sugiere, en este contexto, evitar imitar experiencias de otros países y, en su lugar, desarrollar políticas, normas y estrategias de implementación que sean propias y se ajusten a cada realidad (Deloitte, 2020). Este procedimiento requiere formar equipos multidisciplinarios, que no solo cuenten con habilidades técnicas, analíticas y conocimientos del sector en políticas públicas (Mejía, 2020), sino también con experiencia en la gestión del conocimiento institucional (Alvarenga et al., 2020). Estos equipos necesitan ser dirigidos por el representante de mayor rango del gobierno de la entidad y requieren la implicación de todos.

Una exigencia fundamental para la transformación digital es una sociedad con habilidades digitales (Câne, 2021). De tal manera que transformación digital en la administración pública: retos para una gestión activa en Perú, subrayando la relevancia de la digitalización para alcanzar una administración pública más eficiente y transparente, y destaca los obstáculos que Perú enfrenta en este camino. Digitalización: impulso al porvenir de la nación. Este artículo destaca de qué manera la digitalización de procedimientos y procesos facilita controles más exitosos y eficientes, acorta el tiempo de respuesta y elimina la burocracia innecesaria. Efecto del gobierno digital en la involucración de los ciudadanos. Este libro examina de qué manera las tecnologías digitales redefinen la conexión entre el gobierno y los ciudadanos, fomentando una gestión pública más participativa y clara. Observando el gobierno digital en Perú. Este texto destaca de qué manera el gobierno electrónico refuerza

la transparencia en las entidades del país e incrementa la participación ciudadana al ofrecer nuevos espacios para el diálogo y el acceso a la información.

En 2021, Perú se encontraba, según los indicadores globales, como la nación con el mayor porcentaje de personas que habían llevado a cabo trámites digitales durante la pandemia. Un caso de esto fue la activación de la aplicación Padrón de Vacunación contra la COVID-19, que gestionó más de 1,600 millones de consultas respecto al proceso de vacunación. Este liderazgo fue avalado por la ONU, el BID y la CAF. Sin embargo, CEPAL (2021) ha señalado que, entre los peruanos, únicamente el 28.7% es capaz de enviar correos con archivos adjuntos; apenas el 21.11% puede transferir archivos entre aparatos; solo el 15.47% tiene la capacidad de instalar nuevos dispositivos; y solo el 12.8% puede descargar, instalar y configurar software en dispositivos, entre otros. Así que, un reto que debe enfrentar Perú es fortalecer las competencias digitales de la población, de modo que se logre hacer un uso eficaz de los servicios digitales. Este avance en habilidades abarca igualmente a los funcionarios y a los altos mandos (Benayas, 2021; Guerrero y Rosado, 2020), la Oficina Nacional de Electrónica e Informática lo define como las TIC para mejorar los servicios brindados a los ciudadanos e información, con el fin de impulsar la modernización del país y un liderazgo más eficaz y transparente. Gobierno peruano Evolución del gobierno electrónico en Perú: En 1990, se introdujeron herramientas de gestión electrónica en el sector público, aunque sin políticas integradas que permitieran a las TIC ofrecer un servicio más adecuado al ciudadano. Se elaboraron lineamientos de política para establecer el uso de las TIC en la gestión pública.

En 2005, se fundó la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática de la PCM (ONGEI), encargándose del liderazgo de iniciativas y la coordinación del gobierno electrónico. Perú sigue avanzando en la transformación hacia un país digital, implementando plataformas digitales con acceso universal y fomentando la digitalización de los servicios públicos para aumentar la eficiencia y la transparencia en la gestión gubernamental. En una evaluación llevada a cabo en 2015 por el Observatorio del Ecosistema Digital de la CAF, Perú estaba en el grupo de naciones con un ecosistema digital restringido (36.33 de 100), posicionándose por debajo del promedio de América Latina. Los promedios de sus índices de desarrollo eran: en infraestructura 30.83; en conectividad 46.76; en digitalización de hogares 35.86; en digitalización de la producción 19.3; en nivel de competencia 74.61; en industrias digitales 21.55; en factores de producción 17.55; y en el marco institucional y regulatorio 50.13. Se deduce que, en el contexto de las tecnologías digitales en la administración pública peruana, su uso, en términos generales, es restringido. En cambio, de acuerdo a los índices de desarrollo humano - IDH (PNUD), en los últimos 16 años, el Perú tuvo un crecimiento del 60%, principalmente debido al aumento de las desigualdades. Igualmente, en un reporte del 2020, la Corporación Andina de Fomento – CAF, destacaba que el sector empresarial, previo a la pandemia, mostraba importantes deficiencias: aunque el 94% de las empresas tenía acceso a internet, únicamente el 34.20% utilizaba la banca electrónica y apenas el 15.20% compraba insumos a través de este canal. Igualmente, los hogares carecían de servicios digitales adecuados para enfrentar un entorno virtual, con una resiliencia de 23.33%. Asimismo, únicamente el 61.08% de la población contaba con el servicio de acceso a internet, cifra que disminuye en las áreas rurales. Asimismo, los índices de utilización de plataformas digitales por la población también se situaban por debajo de la media latinoamericana: únicamente el 5.56% utilizaba aplicaciones de salud; el 52.35%, de las educativas; y solo el 2.46% y el 1.86% empleaban plataformas financieras y de comercio electrónico, respectivamente.

En este contexto, a inicios del año 2020, se establece el sistema peruano de transformación digital como un sistema operativo; con normativas, principios y protocolos; y con métodos y herramientas para organizar las



acciones del sector público y con el objetivo de su transformación digital. La Secretaría de Gobierno y Transformación Digital - SGT-D, como entidad rectora, concibe este sistema como un proceso ininterrumpido, estratégico, innovador y de cambio cultural, que utiliza de manera intensiva las tecnologías digitales, la organización de los procesos y el análisis de datos para lograr resultados positivos en la economía, en la sociedad y crear valor para los ciudadanos. De igual manera, asegura un entorno confiable para que los ciudadanos potencien sus habilidades, practiquen su ciudadanía digital (Bronnikov y Karpova, 2021; Brodovskaya, 2019) y, de acuerdo con Mossberger et al. (2007), se involucren como protagonistas activos en la sociedad digital.

En este contexto, es esencial examinar de qué manera la transformación digital y la innovación tienen el potencial de robustecer la habilidad del Estado para hacer frente a las solicitudes de los ciudadanos, disminuir las disparidades existentes y establecer una administración pública más eficaz, inclusiva y transparente. Este artículo tiene como propósito investigar la situación actual de la digitalización en la administración pública peruana, teniendo en cuenta los progresos y las restricciones detectadas en el proceso de digitalización del sector público. Se busca determinar los retos y oportunidades principales, así como las implicaciones que dicha transformación tiene sobre la calidad de los servicios públicos y el ejercicio de la ciudadanía digital.

2. MÉTODO

La investigación se guió del método PRISMA para revisiones sistemáticas como guía para la metodología, lo que garantizó la transparencia en los pasos de selección, cribado, elegibilidad e inclusión. Se usaron bases de datos académicas de ProQuest, Scopus y Scielo, a través de descriptores en inglés y español relacionados con gestión pública, transformación digital, brecha digital, ciudadanía digital y gobierno digital. También se incluyeron informes técnicos de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, la CEPAL y la CAF. La documentación completa que se recopiló pasó por un procedimiento de depuración, el cual comprendió: la eliminación de duplicados, la evaluación de la pertinencia temática y la aplicación de criterios de inclusión vinculados con la actualidad de las investigaciones, el acceso a los datos y su importancia particular para Perú. El procedimiento de filtrado permitió la elaboración de un esquema PRISMA, donde se anotó el número total de documentos detectados en un principio, los textos que fueron desechados debido a su falta de pertinencia, repetición o insuficiencia metodológica y, por último, el grupo de documentos incorporados para el análisis.

Esta sistematización permitió entender de forma organizada la cantidad de información revisada y los motivos que respaldaron cada exclusión. Después de definir la muestra documental, el análisis se llevó a cabo a través de una lectura crítica y una categorización temática con el propósito de hallar patrones comunes relacionados con la infraestructura digital, las competencias ciudadanas, la digitalización de servicios, la gobernanza digital y los efectos sociales que resultan de la transformación digital. Para organizar, clasificar y depurar la información de forma interna, se utilizaron marcos conceptuales que derivan de las metodologías ágiles detalladas por Roselló (2019) y la OBS Business School (2019).

Estas metodologías son propias de la gestión de proyectos tecnológicos, pero sus fundamentos de iteración, visualización y estructuración incremental han sido beneficiosos para mejorar la sistematización documental. En esta línea, se implementaron aspectos de la programación extrema (XP), con un enfoque en la interacción constante entre los elementos del análisis y el feedback regular. Esto permitió adecuar de modo flexible la clasificación de datos y disminuir potenciales fallos de interpretación. Además, se incorporaron principios de

Scrum y se estructuró el proceso en breves ciclos de revisión y depuración, que actuaban como "incrementos" metodológicos.

Esto permitió identificar gradualmente los conceptos fundamentales y garantizar una construcción analítica más exacta. Para terminar, se utilizaron instrumentos conceptuales de Kanban, a través de la creación de un cuadro visual que ordenó las tareas analíticas en pendientes, en curso y finalizadas; este sistema posibilitó el control del flujo laboral, la prevención de duplicaciones y la seguridad sobre la trazabilidad del proceso de revisión. En conjunto, la articulación del enfoque PRISMA con la organización ágil del proceso fortaleció la consistencia interna del estudio y permitió construir una revisión documental sólida, ordenada y orientada a caracterizar el estado actual de la transformación digital en la gestión pública peruana, así como sus principales avances, limitaciones y desafíos.

En esta revisión sistemática se recurrió a una combinación mixta de estudios; por lo tanto, se emplearon diversas herramientas para evaluar la calidad de la evidencia. Se empleó la escala de Newcastle-Ottawa, que pertenece a la obra de referencia de Wells, y también el instrumento de riesgo de sesgo de Cochrane para los estudios observacionales. Esto se realizó con el objetivo de evaluar de manera más consciente la confiabilidad de los estudios individuales y elevar el nivel global de la revisión.

Tabla 1

Formato CIMA de palabras clave

Población	Gestión pública peruana
Intervención	Ejecución del gobierno digital (e-Government)
Comparador	Antes vs después de la ejecución del e-Government
Outcomes / Resultados	Contraste de niveles previos y durante la implementación del Gobierno Electrónico (2010-2024), cotejo entre entidades públicas, transparencia, grado de digitalización, participación ciudadana, eficiencia en los servicios públicos y satisfacción de los usuarios.
Pregunta de investigación	¿Qué impacto ha tenido la implementación del gobierno electrónico en la digitalización de la gestión pública en Perú desde el año 2010 hasta el 2024?

Para distinguir los componentes principales de la cuestión de investigación, la Tabla 1 fue denominada formato CIMA. La gestión pública del Perú fue el enfoque de estudio. La intervención que se examinó fue la puesta en marcha del gobierno electrónico, cuyo objetivo era contrastar el escenario antes y después de esa adopción. El grado de digitalización, la eficacia de los servicios públicos y el nivel de participación ciudadana durante el periodo 2010-2024 fueron algunos de los resultados previstos.



Tabla 2

Términos empleados para la búsqueda de información

MeSH	Términos utilizados en la búsqueda
Administración pública	Gestión pública, sector público, gobierno, gobierno electrónico, gobierno digital
Transformación digital	Transformación digital, digitalización, tecnologías digitales
Gobierno electrónico	Gobierno electrónico, gobierno digital, gobierno inteligente
Perú	Perú, peruano
Revisión sistemática	Revisión sistemática de literatura, revisión narrativa, síntesis de investigación
Impacto	Impacto, efecto, influencia, resultado, consecuencia
Eficiencia	Eficiencia, eficacia, rendimiento, productividad
Transparencia	Transparencia, apertura, gobierno abierto, rendición de cuentas
Participación ciudadana	Participación ciudadana, participación pública, e-participación

Como se muestra en la Tabla 2, los términos de búsqueda se clasificaron de acuerdo con las categorías MeSH. Se incorporaron "gobierno electrónico", "administración pública" y "transformación digital" entre ellos, mientras que términos relacionados con la participación de los ciudadanos, como "transparencia", "eficacia", "impacto" y "revisión sistemática", fueron incluidos como palabras clave. Esta estructura posibilitó la realización de búsquedas minuciosas en todas las bases de datos y técnicas elegidas.

Tabla 3

Recuperación de información de búsqueda empleada de acuerdo con las bases de datos

Base de datos	Recuperación de información	Fecha de búsqueda	Resultados	Selecc.
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("transformación digital" OR "gobierno electrónico" OR "gobierno digital") AND TITLE-ABS-KEY (Perú OR "administración pública" OR "sector público") AND TITLE-ABS-KEY ("gestión pública" OR "servicios gubernamentales" OR "servicios digitales") AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2025	18/12/2024	3611	45
ProQuest	TEMA: ("transformación digital" OR "gobierno electrónico" OR "gobierno digital") AND TEMA: (Perú OR "administración pública") AND TEMA: ("gestión pública" OR "servicios gubernamentales"). Refinado por: años 2010–2024 y tipo de documento: artículo académico	18/12/2024	200	12
SciELO	Título/Resumen: ("transformación digital" OR "gobierno electrónico" OR "gobierno digital") AND (Perú OR "administración pública") AND ("gestión pública" OR "servicios gubernamentales"). Rango de publicación: 01/01/2010 – 31/12/2024	18/12/2024	90	3
TOTAL	—	—	3900	60



Las tácticas de búsqueda que se utilizan en tres de las bases de datos más importantes se presentan en la Tabla 3: ProQuest, SciELO y Scopus. Se ajustó cada estrategia a la sintaxis específica de cada plataforma y se incluyeron filtros temporales y operadores booleanos relacionados con el periodo 2010-2024.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Según Linares (2023), es necesario determinar si la población de Perú está lista, o al menos en camino, para enfrentar los desafíos digitales que vendrán en los siguientes cinco o diez años. Asegura que el país no debería dejar que la falta de visión ponga en peligro su progreso otra vez. En este contexto, es crucial formular políticas públicas que potencien las capacidades de la población y optimicen el acceso a los mercados. A pesar de que se han obtenido progresos sectoriales, es aún necesario cimentar los fundamentos del crecimiento digital para lograr un auténtico Perú digital. La calidad del gobierno digital está basada en la coordinación entre las competencias digitales de la población, la conectividad que es apropiada y la infraestructura tecnológica, según el Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (EGDI) de la ONU (2026). En Perú, sobre todo en las áreas rurales, existen diferencias estructurales que obstaculizan la transformación digital y la innovación pública. Es imperativo que los gobiernos mejoren de manera resuelta la infraestructura de comunicaciones, especialmente al ampliar las redes de banda ancha, para asegurar servicios públicos de calidad. Así lo indican Câne (2021) y Aminah y Saksono (2021).

El progreso sigue siendo limitado, a pesar de las mejoras normativas promovidas por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. Esto se debe a que, aunque hay información acerca de las transacciones digitales, no se cuenta con datos suficientes sobre sus impactos económicos y sociales. Por eso, es crucial coordinar medidas estratégicas con las áreas de telecomunicaciones, ciencia, tecnología y negocios; fomentar la alfabetización e inclusión digital; y expandir la infraestructura digital. Solamente mediante esta perspectiva holística se podrá obtener una administración pública más eficaz, legítima y accesible. La expansión de Internet y las TIC en Perú ha creado la posibilidad de optimizar el manejo público; no obstante, la inestabilidad política y la discontinuidad institucional han obstaculizado que se establezca una estrategia digital sostenida. Esto se evidencia en la falta de ratificación de la Política Nacional de Transformación Digital. Las teorías tradicionales, como las de Mergel et al. (2019), no son suficientes para explicar y guiar los procesos de modernización estatal en América Latina, donde continúan existiendo la fragmentación institucional y las brechas de conectividad. Asimismo, es importante diferenciar entre acceso y competencia digital, ya que las restricciones en alfabetización y competencias digitales disminuyen el impacto verdadero de los servicios en línea, a pesar de la mejora de la infraestructura. La modernización en la gestión pública no solo supone digitalizar procedimientos, sino también robustecer las habilidades digitales de ciudadanos e instituciones. Establecer marcos de evaluación para medir el acceso, las capacidades y la calidad del uso también es fundamental para progresar hacia una transformación digital efectiva (Ocaña y Botero, 2021; Hariguna et al., 2021; Andersson et al., 2022).

Todo esto fortalece la relevancia de implementar tecnologías y procedimientos nuevos que satisfagan las necesidades de la ciudadanía, así como de examinar las ventajas y los retos que conlleva su puesta en marcha. Un enfoque proactivo, que se basa en el conocimiento, la transdisciplinariedad y el pensamiento complejo, puede llevar a un gobierno más eficaz, democrático y capaz de abordar los desafíos actuales. Gracias a sus progresos en infraestructura y capital humano, doce países con ingresos medios-altos llegaron a niveles de desarrollo del OSI muy elevados durante el año 2022: Kazajistán, Malasia, Perú, Argentina, Brasil, Ecuador, México, Serbia, Tailandia y Turquía.

Tabla 4

Matriz de resultados e implicancias del gobierno digital en Perú

Dimensión	Hallazgos y palabras clave	Implicancias
Población y ciudadanía digital	alfabetización digital, competencias digitales, inclusión, disparidades rurales	La falta de habilidades limita el impacto de los servicios en línea; es necesario fortalecer capacidades ciudadanas para consolidar una ciudadanía digital efectiva.
Infraestructura y conectividad	banda ancha, redes de comunicación, brechas estructurales, expansión	La infraestructura insuficiente, especialmente en áreas rurales, obstaculiza la transformación digital; urge ampliar la cobertura y calidad de las telecomunicaciones.
Gobernanza y políticas públicas	coordinación intersectorial, políticas digitales, discontinuidad institucional, inestabilidad política	La ausencia de una estrategia digital sostenida y la falta de ratificación de la Política Nacional de Transformación Digital reducen la legitimidad y eficacia del gobierno digital.
Innovación y modernización estatal	servicios públicos digitales, reestructuración, eficacia, eficiencia, ahorro	La digitalización debe ir más allá de procedimientos; implica rediseñar servicios y aplicar tecnologías intensivamente para mejorar la gobernanza y generar bienestar digital.
Evaluación y medición	marcos de evaluación, acceso, capacidades, calidad de uso	Es fundamental medir no solo el acceso, sino también las competencias y el uso efectivo de los servicios digitales para orientar políticas más precisas.
Contexto internacional	países emergentes (Kazajistán, Malasia, Brasil, México, Perú, etc.), OSI elevado	Perú tiene potencial de alcanzar niveles altos de desarrollo digital, pero requiere cerrar brechas internas para sostener el progreso y compararse con países pares.
Retos transversales	fragmentación institucional, falta de visión, coordinación limitada	Sin un enfoque holístico y transdisciplinario, los avances sectoriales no se consolidan en un auténtico “Perú digital”.

La Tabla 4 resume los ejes críticos: ciudadanía, infraestructura, gobernanza, innovación, evaluación y contexto internacional. Cada dimensión muestra cómo los avances están condicionados por brechas estructurales y políticas, y cómo las implicancias apuntan a la necesidad de un enfoque integral.

4. CONCLUSIONES

Es esencial realizar una transformación digital en la administración pública de Perú, que permita una forma renovada de interactuar con los ciudadanos y mejore la percepción de la gestión pública, lo que fortalecería tanto a la democracia como a la gobernanza. Si se cumple con esta solicitud, la digitalización de los servicios públicos impulsará que disminuyan las desigualdades sociales, haya igualdad en las oportunidades y se salvaguarden los derechos fundamentales. Sin embargo, esto no será posible sin una infraestructura de comunicaciones apropiada y una conectividad de alta calidad y banda ancha que esté presente en todo el país. Si la brecha digital persiste, se incrementarán las desigualdades, las cuales constituyen el mayor impedimento para que la población obtenga acceso a servicios de salud, educación, información y financieros, entre otros.



Evidentemente, esto resultará en que los ciudadanos no aprovechen la transformación digital y, en consecuencia, será un obstáculo para que puedan ejercer su ciudadanía digital.

Igualmente, se debe tener en cuenta que la inclinación en la digitalización de los servicios públicos es emplear la nube de datos en línea. En el contexto de los países latinoamericanos, esto implica un riesgo para la seguridad de la información, vinculado a la capacidad y a la administración del almacenamiento de datos. Y esto sucede porque los vuelve dependientes de las grandes potencias tecnológicas que controlan el acceso a la información, a las aplicaciones y a los servicios. Así, el desafío para los países de América del Sur es establecer infraestructuras tecnológicas que permitan crear una nube latinoamericana capaz de gestionar los datos de los servicios digitalizados en cada nación.

El mundo se dirige de manera ineludible hacia un ambiente totalmente virtual y hacia una consolidación de sociedades digitales. La digitalización es un instrumento fundamental para la modernización de los servicios públicos y el progreso de la sociedad, mediante la ampliación tecnológica, la innovación social y la digital. Este procedimiento tiene que beneficiar a todos los ciudadanos sin excepción. Estos, a su vez, deben tener la capacidad de ejercer la ciudadanía digital, que se basa en la igualdad y en proteger las libertades y los derechos, con el objetivo de impulsar un cambio estructural y cultural en la sociedad.

Conflicto de intereses / Competing interests:

El autor declara que no incurren en conflictos de intereses personales o financieros.

Rol de los autores / Authors Roles:

No aplica.

Fuentes de financiamiento / Funding:

El autor declara que no recibieron fondos específicos para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

El autor declara no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2021). Los desafíos de la transformación digital de la democracia. *Revista de Pensament i Anàlisi*, 26(2), 1–23. <http://eprints.uanl.mx/27482/>
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5638. <https://cutt.ly/yTtvAnhh>
- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272–288. DOI:10.17576/JKMJC-2021-3702-17
- Andersson, C., Hallin, A., & Ivory, C. (2022). Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101660. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X21000988>
- Banco Mundial. (2025). *World Bank Open Data*. <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>



- Benayas, G. (2021). La diplomacia pública digital en México y Chile. *Desafíos*, 33(1), 1–32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9780334>
- Braun, M. (2021). Impulses of a preventive work design in the digitalization of public administration. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71(2), 88–96. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40664-020-00408-4>
- Brodovskaya, E. (2019). Digital citizens, digital society and digital citizenship. *Vlast' (The Authority)*, 27(4), 65–69. <https://doi.org/10.31171/vlast.v27i4.6587>
- Bronnikov, I., & Karpova, V. (2021). Digital citizenship in the Russian Federation: Political risks and prospects. *Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 4: Istorii, Regionovedenie, Mezhdunarodnye Otnosheniia*, 26(3), 45–58. <https://doi.org/10.15688/jvolsu4.2021.3.11>
- Cabra, C., Rodríguez, D., Castellanos, C., Rojas, C., & Forero, C. (2021). Plan de transformación digital para la promoción turística en el Viceministerio de Turismo, caso de estudio: Departamento de Boyacá. *Turismo y Sociedad*, 28, 151–185. <https://www.redalyc.org/journal/5762/576267205008/html/>
- Cāne, R. (2021). Development of smart villages as a factor for rural digital transformation. *Vide. Tehnologija. Resursi – Environment, Technology, Resources*, 1, 43–49. <https://journals.ru.lv/index.php/ETR/article/download/6553/5402>
- CEPAL. (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46766/S2000991_es.pdf
- Cuenca, J., Matilla, K., & Compte, M. (2020). Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas. *El Profesional de la Información*, 29(3), 1–15. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.10>
- De la Selva, A. (2020). Escenarios y desafíos de la ciudadanía digital en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65, 81–105. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.238.68337>
- Deloitte. (2020). *Estrategia para la transformación digital de los sectores productivos en América Latina*. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1665>
- Dobrolyubova, E. (2021). Measuring outcomes of digital transformation in public administration: Literature review and possible steps forward. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), 61–86. DOI: 10.2478/nispa-2021-0003
- Egorova, M., Grib, V., Chkhutishvili, L., & Slepak, V. (2021). Transformation of the public administration system in the digital economy. *Acta Scientiarum Polonorum Administratio Locorum*, 20(4), 295–303. <https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/aspal/article/view/6792>
- Fairlie, A., & Portocarrero, J. (2020). Políticas para promover la ciencia, tecnología e innovación en la era digital. *Uda Akadem*, 5, 61–81. <https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/594>
- Gaido, R. (2020). La administración electrónica: Un desafío del derecho a la participación ciudadana. *Ars Iuris Salmanticensis*, 8(2), 57–81. <https://cutt.ly/yTv5pM5>

- Guerrero, A., & Rosado, A. (2020). Progress in the evolution of the use and management of data in Colombia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1513(1), 1–8. DOI 10.1088/1742-6596/1513/1/012013
- Hariguna, T., Ruangkanjanases, A., & Sarmini, S. (2021). Public behavior as an output of e-government service: The role of new technology integrated in e-government and antecedent of relationship quality. *Sustainability*, 13(13), 7464. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7464>
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000775>
- Linares, F. (2023). *Peruanos digitales: ¿dónde estamos y qué necesitamos?* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. <https://cutt.ly/3tTbwVdg>
- Luna, L. (2017). Opportunities and challenges for digital governance in a world of digital participation. *Information Polity*, 22(2–3), 197–205. <https://doi.org/10.3233/IP-170408>
- Martínez, J. (2019). La convergencia tecnológica al servicio de la lucha anticorrupción. *Revista La Propiedad Inmaterial*, 28, 139–165. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4g18KVVW9/>
- Mejía, M. (2020). ¿Realmente quiere lograr la transformación digital del sector público? *Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)*. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1560>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131>
- Morales, M. (2020). The digital gaps in Mexico: A relevant balance. *El Trimestre Económico*, 87(346), 367–402. <https://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/974>
- Nadal, M., & Navarro, E. (2022). Digital competences for improving digital inclusion in e-government services: A mixed-methods systematic review protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–10. <https://doi.org/10.1177/1609406921107093>
- Mossberger, K., Tolbert, C., & McNeal, R. (2007). *Digital citizenship: The Internet, society, and participation*. MIT Press. <https://direct.mit.edu/books/monograph/3275/Digital-CitizenshipThe-Internet-Society-and>
- Muñoz, D., Morillas, A., & Núñez, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social: Revista de Investigación Social*, 25, 1–25. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/73049>
- Naciones Unidas. (2026). *Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico (EGDI)*. <https://cutt.ly/FtTbVfZ>
- OBS Business School. (2019). Metodologías ágiles de gestión de proyectos: elige la mejor. *Project Management – OBS Business School*. <https://cutt.ly/CtTbfcAa>
- Ocaña, C., & Botero, M. (2021). Intervención social-digital: ¿Hacia qué futuro queremos caminar? *Sociología y Tecnociencia*, 11(2), 310–325. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011351>

- Otia, J., & Bracci, E. (2022). Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective. *Financial Accountability & Management*, 38(4), 1–29. <https://doi.org/10.1111/faam.12317>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Tomičić, M. (2019). Digital transformation playground – literature review and framework of concepts. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 43(1), 33–48. DOI:10.31341/jios.43.1.3
- Reier, R., & Garay, L. (2021). Digital transformation and artificial intelligence applied to business: Legal regulations, economic impact and perspective. *Laws*, 10(3), 70. <https://www.mdpi.com/2075-471X/10/3/70>
- Roselló. (2019). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. *IEBS School Blog*. <https://www.iebschool.com/blog/que-sonmetodologias-agiles-agile-scrum/>
- Sacoto, M., & Cordero, J. (2021). E-justicia en Ecuador: inclusión de las TIC en la administración de justicia. *Foro. Revista de Derecho*, 36, 91–110. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/2803>
- Tamayo, J., Gamero, J., Martínez, J., & De Loreto, M. (2021). A measurement to estimate the level of digital transformation. *Dyna: Ingeniería e Industria*, 96(4), 335–337. <https://doi.org/10.6036/10173>