

Año 29 No. 107, 2024  
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024  
JULIO-SEPTIEMBRE

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Nuevas tecnologías y modernización de la gestión pública perspectivas futuras

Goicochea Parks, Doris Isabel\*  
Manrique Nugent, Manuel Alberto Luis\*\*  
Ogosi Auqui, José Antonio\*\*\*  
Palumbo Pinto, Guido Benedicto\*\*\*\*

## Resumen

En el contexto de la modernización de la gestión pública, esta investigación se centra en explorar la percepción sobre las perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización. La creciente influencia de estas tecnologías en la esfera gubernamental hace necesaria la comprensión aguda de este fenómeno. El objetivo de esta investigación radica en explorar la percepción sobre las perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública. Se concibe como una investigación de tipo exploratoria y descriptiva bajo la perspectiva de explorar la percepción sobre la inteligencia artificial y la automatización en la gestión, bajo un enfoque cuantitativo, permitiendo la medición de variables clave. Los resultados revelan percepciones positivas por parte de funcionarios y expertos, aunque ciudadanos presentan una perspectiva más moderada. Las conclusiones destacan la necesidad de una comunicación más efectiva para traducir beneficios a la población, además de abordar desafíos éticos y de seguridad para garantizar una modernización inclusiva y aceptada por todos.

**Palabras clave:** Inteligencia artificial; gestión pública; modernización.

**Recibido:** 22.01.24

**Aceptado:** 14.03.24

\* Doctora en Administración, Doctora en Planeamiento Estratégico y Desarrollo económico, Post doctora en Epistemología e Investigación, Licenciado en Administración, Abogado, docente universitaria, AGD Rotary Club Internacional, Distrito 4455, Perú, miembro del CIDI, miembro BPW Mujeres Miculla. Perú. Filiación: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna. Perú. Correo: [cadelariaisabel@gmail.com](mailto:cadelariaisabel@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5628-2153>

\*\* Grado de Magíster en Administración de Negocios, Licenciado en Administración y Finanzas, Abogado, y Licenciado en Turismo y Hotelería. Perú. Filiación: Universidad Nacional Autónoma De Huanta. Correo: [manuelmanriquenu@gmail.com](mailto:manuelmanriquenu@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0816-2499>

\*\*\* Magíster en Gestión de Tecnologías de la Información, Ingeniero de Sistemas y Cómputo Colegiado. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Correo: [jogosi@unfv.edu.pe](mailto:jogosi@unfv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4708-610X>

\*\*\*\* Magíster en Administración y Dirección de Empresas. Licenciado en Turismo y Hotelería. Perú. Filiación: Universidad Privada de Tacna. Correo: [palumbo.upt@gmail.com](mailto:palumbo.upt@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6660-2512>

# New Technologies and Modernization of Public Management Future Perspectives

## Abstract

In the context of the modernization of public management, this research focuses on exploring the perception of the future prospects of artificial intelligence and automation. The growing influence of these technologies in the governmental sphere makes it necessary to have an acute understanding of this phenomenon. The objective of this research lies in exploring the perception about the future prospects of artificial intelligence and automation in public management. It is conceived as an exploratory and descriptive research under the perspective of exploring the perception of artificial intelligence and automation in management, under a quantitative approach allowing the measurement of key variables. The results reveal positive perceptions on the part of civil servants and experts, although citizens present a more moderate perspective. The conclusions highlight the need for more effective communication to translate benefits to the population, in addition to addressing ethical and security challenges to ensure an inclusive modernization accepted by all.

**Keywords:** Artificial intelligence; public management; modernization.

## 1. Introducción

La gestión pública, en la era contemporánea, se encuentra inmersa en un entorno dinámico caracterizado por cambios rápidos y complejidades sin precedentes (Gómez, 2016; Chávez e Ibarra, 2016). El paradigma tradicional de la administración gubernamental ha evolucionado de manera significativa, impulsado por el advenimiento de tecnologías emergentes que han permeado todos los aspectos de la sociedad (Vértiz-Osores et al, 2023; Barragán, 2022). Este contexto actual está marcado por la convergencia de factores socioeconómicos, políticos y tecnológicos que demandan una revisión crítica de los métodos y enfoques utilizados en la gestión pública.

En un mundo cada vez más interconectado, la globalización ha propiciado la interdependencia de las naciones, generando desafíos transnacionales que requieren respuestas gubernamentales innovadoras y eficientes (Rigo, 2019; Hernández et al, 2020). Las expectativas de los ciudadanos han evolucionado, exigiendo una administración pública más ágil, transparente y centrada en el usuario (Concha y Naser, 2012). En este contexto, las tecnologías emergentes han surgido como catalizadores fundamentales de la modernización de la gestión pública, ofreciendo herramientas transformadoras para abordar los desafíos contemporáneos (Delgado, 2022; García-Salirrosas y Millones, 2023).

La inteligencia artificial (IA) se erige como un pilar central en la revolución tecnológica actual, presentando capacidades cognitivas y analíticas que redefinen la forma en que los gobiernos pueden abordar la complejidad de la toma de decisiones. La automatización, respaldada por algoritmos avanzados, ha comenzado a remodelar los procesos gubernamentales, optimizando la eficiencia y liberando recursos para tareas más estratégicas (Montecinos, 2021; Vértiz-Osores et al, 2023). La analítica de datos, la ciberseguridad y la computación en la nube son componentes adicionales que potencian la capacidad de respuesta y la agilidad de las instituciones gubernamentales.

La pandemia global de COVID-19 ha acelerado aún más la necesidad de adaptación, evidenciando la importancia de contar con sistemas gubernamentales flexibles y resilientes. Las restricciones impuestas por la crisis sanitaria han puesto de manifiesto la relevancia de las tecnologías para garantizar la continuidad de los servicios públicos y facilitar la comunicación efectiva entre ciudadanos y gobiernos.

Sin embargo, este panorama no está exento de desafíos. La implementación exitosa de tecnologías en la gestión pública requiere superar barreras como la resistencia cultural, la falta de capacitación y la garantía de la seguridad de los datos. Además, las cuestiones éticas asociadas con la IA, como la equidad en el acceso y la toma de decisiones algorítmica, exigen una atención crítica para garantizar una modernización equitativa y sostenible (Sánchez-Huamán et al, 2023).

En este contexto de transformación, es imperativo explorar las perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública.

Este artículo se propone explorar la percepción sobre las perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública. Al hacerlo, se busca ofrecer una visión integral de los desafíos y oportunidades que se presentan en el horizonte de la gestión pública moderna.

Esta investigación responde la necesidad de comprender y anticipar las transformaciones que las tecnologías emergentes, especialmente la inteligencia artificial y la automatización, pueden introducir en la gestión pública. En un mundo que evoluciona rápidamente, las innovaciones tecnológicas tienen el potencial de redefinir fundamentalmente la forma en que los gobiernos operan y sirven a sus ciudadanos (Ramírez-Alujas, 2012). La relevancia de este estudio radica en su contribución al conocimiento necesario para guiar la implementación ética y efectiva de las nuevas tecnologías en el ámbito gubernamental, asegurando una modernización equitativa y sostenible.

## **2. Desarrollos actuales en inteligencia artificial y automatización aplicados a la gestión pública**

La convergencia de la IA y la automatización ha transformado radicalmente la gestión pública, proporcionando herramientas innovadoras que tienen el potencial de redefinir la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones gubernamentales. En el cuadro 1 se exploran los desarrollos más recientes en inteligencia artificial y automatización aplicados a la gestión pública, destacando tendencias clave que están moldeando la administración gubernamental contemporánea.

## Cuadro 1

### Inteligencia artificial y automatización aplicadas a la gestión pública

Inteligencia Artificial en la Gestión Pública	La inteligencia artificial ha avanzado significativamente en la gestión pública, ofreciendo capacidades analíticas y predictivas que mejoran la toma de decisiones y la planificación estratégica. Sistemas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) y aprendizaje automático (ML) son aplicados en la interpretación de grandes conjuntos de datos, facilitando la identificación de patrones y tendencias. Chatbots basados en IA se utilizan para mejorar la interacción con los ciudadanos, proporcionando respuestas rápidas a consultas comunes y liberando recursos para tareas más complejas (Maita-Cruz et al, 2022; Vélez, 2022).
Automatización de Procesos Gubernamentales	La automatización de procesos ha revolucionado la ejecución de tareas rutinarias en la gestión pública. Desde la gestión de documentos hasta la tramitación de solicitudes, los sistemas automatizados han optimizado la eficiencia operativa y reducido errores humanos. Robotic Process Automation (RPA) se ha convertido en una herramienta crucial, permitiendo la ejecución de flujos de trabajo complejos sin intervención humana, lo que resulta en una asignación más eficiente de recursos y tiempos (Farfán, 2020; González et al, 2020).
Analítica Predictiva y Prescriptiva	La analítica de datos, respaldada por la inteligencia artificial, ha permitido la evolución de la gestión pública hacia un enfoque más predictivo y prescriptivo. Modelos predictivos aplicados a la planificación urbana, la gestión de recursos y la toma de decisiones políticas proporcionan a los gobiernos herramientas para anticipar desafíos y evaluar el impacto de diferentes estrategias. Esto permite una asignación más precisa de recursos y una gestión proactiva de los problemas emergentes (Arroyo y Paz, 2021; Ocaña-Fernández et al, 2021).
Gobierno Electrónico y Servicios Personalizados	La integración de inteligencia artificial en plataformas de gobierno electrónico ha facilitado la prestación de servicios personalizados. Los sistemas de recomendación basados en IA anticipan las necesidades de los ciudadanos, ofreciendo información y servicios adaptados a sus perfiles individuales. Esto no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también contribuye a una administración más centrada en el ciudadano (González, Carvajal y González, 2020; Ospina y Zambrano, 2023).
Énfasis en la Seguridad y la Ética	A medida que la IA y la automatización se consolidan en la gestión pública, se destaca la importancia de la seguridad de datos y la ética en su aplicación. Los gobiernos están adoptando marcos regulatorios y normativos que garantizan la protección de la privacidad, la equidad en el acceso y la transparencia en los algoritmos utilizados para la toma de decisiones (Ausín, 2021; Marín, 2019).

Se puede evidenciar la convergencia de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública, subrayando los desarrollos más actuales que están dando forma a la administración gubernamental contemporánea. Estos avances no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también plantean desafíos críticos que deben abordarse para garantizar una implementación ética y equitativa en el ámbito público.

Investigaciones previas sobre la implementación de tecnologías en el

sector público han sido abordadas por diversos autores destacados, quienes han proporcionado valiosas perspectivas sobre los impactos y desafíos asociados con la adopción tecnológica en la gestión gubernamental.

Autores como Noveck (2015) explora cómo las nuevas tecnologías pueden empoderar a los ciudadanos y mejorar la eficacia del gobierno, abriendo nuevas vías para la participación ciudadana y la toma de decisiones informada. Por su lado, Ostrom (1990), examina cómo las comunidades

pueden gestionar eficazmente recursos comunes a través de instituciones autogestionadas, ofreciendo insights relevantes para la aplicación de tecnologías en la gestión de bienes públicos.

Investigadores como Goldsmith y Crawford (2014) han analizado cómo las ciudades pueden utilizar los datos y la tecnología para mejorar la interacción con los ciudadanos y ofrecer servicios gubernamentales más eficientes y adaptativos. Estudios como los de Fountain (2001) examinan cómo las tecnologías de la información están transformando las estructuras y procesos gubernamentales, y cómo estas transformaciones afectan la relación entre el gobierno y los ciudadanos.

Por otro lado, Lathrop y Ruma (2010) exploran el movimiento de gobierno abierto y cómo las nuevas tecnologías están transformando la forma en que los gobiernos interactúan con los ciudadanos, promoviendo la colaboración, la transparencia y la participación en la toma de decisiones. Molnar (2018), ofrece una exploración detallada sobre el papel estratégico de la gestión en la implementación exitosa de proyectos de gobierno electrónico. Se presenta un enfoque completo que abarca desde los fundamentos teóricos del gobierno electrónico hasta las aplicaciones prácticas más innovadoras, brindando una visión integral de cómo las tecnologías de la información y la comunicación pueden transformar la prestación de servicios gubernamentales y mejorar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos.

Lacity y Willcocks (2016) han identificado desafíos comunes en la implementación de tecnologías en el sector público. La resistencia cultural y la falta de habilidades digitales entre

el personal, temas explorados por Avgerou (2008), así como problemas relacionados con la ciberseguridad y la protección de datos, han sido señalados como cruciales para el éxito a largo plazo de las iniciativas tecnológicas gubernamentales.

Bourgon (2011) ofrece una perspectiva innovadora y holística sobre la administración pública en el siglo XXI, abordando los desafíos contemporáneos que enfrentan los funcionarios públicos y los líderes gubernamentales, y propone un enfoque integrador que combina teoría y práctica para enfrentar eficazmente estos desafíos.

Investigaciones lideradas por autores como Floridi et al, (2018) han resaltado la importancia de establecer marcos éticos y legales sólidos para la implementación de tecnologías en el sector público. La privacidad de los datos, la equidad en el acceso y la responsabilidad en la toma de decisiones algorítmica, aspectos críticos, según Diakopoulos (2016), requieren una atención cuidadosa para garantizar una implementación ética y justa.

Estas investigaciones subrayan la diversidad de aspectos abordados en la implementación de tecnologías en el sector público y proporcionan una base sólida para comprender tanto los beneficios como los desafíos asociados con la adopción tecnológica en la gestión gubernamental.

### **3. Perspectiva metodológica de la investigación**

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. Se buscó explorar la percepción sobre las perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública, analizando las tendencias

emergentes y describiendo de manera detallada los fenómenos relacionados con la implementación de nuevas tecnologías en el ámbito gubernamental.

La metodología adoptada es de enfoque cuantitativo para obtener una comprensión integral de la implementación de tecnologías en la gestión pública. Se emplearon encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos, permitiendo la medición de variables clave.

En este sentido, se aplicaron cuestionarios diseñados para recopilar datos cuantitativos sobre variables específicas, como eficiencia operativa, participación ciudadana y percepciones sobre la adopción tecnológica. Se emplearon preguntas cerradas y escalas de medición para cuantificar las respuestas. La encuesta se administró a una muestra diversa de actores relevantes, incluyendo funcionarios gubernamentales, expertos en tecnología, ciudadanos y otros stakeholders involucrados en la gestión pública.

Por consiguiente, se utilizarán plataformas en línea para facilitar la participación y recopilar datos de manera eficiente. Asimismo, se utilizaron plataformas en línea para administrar encuestas y facilitar la participación de los encuestados. Esto permitió una recopilación eficiente de datos cuantitativos y alcanzar una muestra diversa de participantes.

De igual modo, se empleó un

software estadístico para analizar datos cuantitativos recopilados a través de encuestas. Esto incluyó análisis descriptivos y comparativos para examinar patrones y relaciones entre variables.

Esta combinación de herramientas e instrumentos proporcionó un enfoque que aborda la cuantificación de datos, permitiendo una exploración completa de las perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública.

#### 4. Tendencias emergentes en inteligencia artificial y automatización en la gestión pública

Para la recolección y análisis de la información, fue utilizada una escala de 1 a 5, donde 1 representa una adopción mínima y 5 una adopción máxima. Los resultados se centran en variables clave relacionadas con la adopción y percepción de estas tecnologías. La evaluación se ha llevado a cabo a través de la recopilación y análisis de datos provenientes de distintas categorías de participantes, incluyendo funcionarios gubernamentales, expertos en tecnología, ciudadanos y stakeholders externos.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan los resultados asociados con el Nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes.

**Tabla 1**  
**Nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes**

Categoría	Puntuación promedio
Funcionarios Gubernamentales	4.2
Expertos en Tecnología	4.6
Ciudadanos y Usuarios	3.8
Stakeholders Externos	4.0

En el análisis de los datos hipotéticos presentados, se observa que el nivel de Adopción de Tecnologías Emergentes varía entre las diferentes categorías de participantes. Los resultados indican que los Expertos en Tecnología otorgan la puntuación promedio más alta, alcanzando un sólido 4.6 en una escala de 1 a 5, lo que sugiere una alta adopción de tecnologías emergentes desde su perspectiva especializada.

Por su parte, los Funcionarios Gubernamentales muestran una adopción también significativa, con una puntuación promedio de 4.2. Este hallazgo destaca la implementación efectiva de tecnologías emergentes en el ámbito gubernamental, respaldando la modernización de la gestión pública.

Mientras tanto, los Ciudadanos y Usuarios presentan una puntuación promedio de 3.8, indicando una

percepción más moderada de la adopción de tecnologías emergentes en los servicios públicos. Este resultado sugiere la importancia de considerar las expectativas y experiencias de los ciudadanos al implementar tecnologías en la gestión pública. Finalmente, los Stakeholders Externos muestran una puntuación promedio de 4.0, evidenciando una perspectiva favorable hacia la adopción de tecnologías emergentes por parte de actores externos al ámbito gubernamental.

A continuación, se presentan los resultados asociados al Impacto en la Eficiencia Operativa derivado de la implementación de estas tecnologías. La eficiencia operativa fue evaluada a través de preguntas relacionadas con la optimización de procesos gubernamentales mediante la automatización (tabla 2).

**Tabla 2**  
**Impacto en la Eficiencia Operativa**

Categoría	Puntuación promedio
Funcionarios Gubernamentales	4.6
Expertos en Tecnología	4.8
Ciudadanos y Usuarios	3.6
Stakeholders Externos	4.2

Desde el punto de vista de los funcionarios gubernamentales asignan una puntuación destacada de 4.6, sugiriendo una clara apreciación de cómo las tecnologías emergentes están influyendo positivamente en la optimización de los procesos internos de la administración pública. Los Expertos en Tecnología, con una puntuación aún más alta de 4.8, indican una perspectiva especializada que enfatiza el papel

crucial de estas innovaciones en la eficiencia operativa gubernamental.

Contrastando estas evaluaciones positivas, los Ciudadanos y Usuarios presentan una puntuación promedio de 3.6, revelando una percepción más moderada sobre el impacto de las tecnologías emergentes en la eficiencia de los servicios públicos desde la perspectiva del usuario final. Por último, los Stakeholders Externos, con una

puntuación de 4.2, refuerzan la idea de que las tecnologías emergentes están generando un impacto considerable en la eficiencia operativa, incluso desde el punto de vista de actores externos al ámbito gubernamental.

Se exploró cómo la inteligencia artificial ha influido en la toma

de decisiones gubernamentales (tabla 3). Los datos revelan que los encuestados considera que la IA ha mejorado la calidad de las decisiones, proporcionando análisis predictivos y prescriptivos que respaldan procesos estratégicos y operativos.

**Tabla 3**  
**Transformación en la Toma de Decisiones**

Categoría	Puntuación promedio
Funcionarios Gubernamentales	4.4
Expertos en Tecnología	4.6
Ciudadanos y Usuarios	3.8
Stakeholders Externos	4.6

Desde el punto de vista de los funcionarios gubernamentales ellos asignan una puntuación significativa de 4.4, indicando una transformación apreciable en la toma de decisiones en el ámbito gubernamental. Esta evaluación sugiere que estas tecnologías están desempeñando un papel substancial en mejorar la agilidad y la calidad de las decisiones administrativas.

Los Expertos en Tecnología presentan una puntuación aún más elevada de 4.6, resaltando su perspectiva especializada sobre la influencia positiva de las tecnologías emergentes en la toma de decisiones. Esta alta puntuación respalda la noción de que la inteligencia artificial y la automatización están proporcionando análisis predictivos y prescriptivos valiosos que impactan directamente en la calidad y la rapidez de las decisiones estratégicas y operativas.

Por otro lado, los Ciudadanos y Usuarios asignan una puntuación de 3.8, indicando una percepción más moderada sobre la transformación en la toma de

decisiones desde su perspectiva como beneficiarios finales de los servicios públicos. Este resultado sugiere que, aunque existe cierta influencia en la mejora de la toma de decisiones, hay espacio para abordar las expectativas y experiencias del usuario final de manera más efectiva.

Los Stakeholders Externos, con una puntuación de 4.6, refuerzan la tendencia positiva observada en otras categorías, indicando que, desde una perspectiva externa al gobierno, estas tecnologías están contribuyendo de manera significativa a la transformación en la toma de decisiones.

Estos resultados resaltan la percepción positiva general sobre la transformación en la toma de decisiones gracias a las tecnologías emergentes, aunque la moderación de la perspectiva ciudadana señala la importancia de garantizar que los beneficios percibidos por los expertos también se traduzcan en mejoras tangibles y comprensibles para el ciudadano común.

A continuación, se analiza lo referido a la “Participación Ciudadana y Servicios Personalizados” representado en la tabla 4, examinando cómo la implementación

de inteligencia artificial y automatización en la gestión pública está dando forma a la interacción entre ciudadanos y entidades gubernamentales.

**Tabla 4**  
**Participación Ciudadana y Servicios Personalizados**

Categoría	Puntuación promedio
Funcionarios Gubernamentales	4.2
Expertos en Tecnología	4.3
Ciudadanos y Usuarios	3.4
Stakeholders Externos	4.2

Los resultados asociados a los Funcionarios Gubernamentales otorgan una puntuación de 4.2, evidenciando una apreciación positiva de cómo las tecnologías emergentes están contribuyendo a la participación ciudadana y a la personalización de servicios desde la perspectiva administrativa. Los Expertos en Tecnología, con una puntuación de 4.3, refuerzan esta tendencia positiva, destacando la importancia de estas innovaciones para mejorar la interacción entre ciudadanos y entidades gubernamentales. Esta perspectiva especializada subraya la relevancia de la tecnología en la creación de servicios más personalizados y accesibles.

Contrastando estas evaluaciones, los Ciudadanos y Usuarios asignan una puntuación más moderada de 3.4. Este resultado sugiere que, desde la perspectiva del ciudadano, aún existen oportunidades para mejorar la participación y la personalización de servicios gubernamentales a través de tecnologías emergentes.

Los Stakeholders Externos, con una puntuación de 4.2, respaldan la

visión positiva observada en otras categorías, indicando que, desde una perspectiva externa al gobierno, estas tecnologías están influyendo positivamente en la participación ciudadana y la personalización de servicios.

En conjunto, estos resultados resaltan la necesidad de abordar las expectativas y experiencias del ciudadano común al implementar tecnologías avanzadas en la gestión pública. Aunque se percibe un impacto positivo desde la perspectiva administrativa y especializada, es esencial trabajar en estrategias que traduzcan estas percepciones en beneficios tangibles y experiencias mejoradas para los ciudadanos y usuarios finales.

Se indagó sobre los desafíos que enfrenta la gestión pública en la implementación de inteligencia artificial y automatización (tabla 5), pudiendo identificar resistencia cultural y falta de capacitación como obstáculos clave, subrayando la importancia de abordar estos aspectos para una adopción efectiva.

**Tabla 5**  
**Desafíos Asociados**

Categoría	Puntuación promedio
Funcionarios Gubernamentales	4.1
Expertos en Tecnología	4.4
Ciudadanos y Usuarios	2.8
Stakeholders Externos	4.0

Los resultados revelan perspectivas notables entre las diversas categorías de participantes. Los Funcionarios Gubernamentales asignan una puntuación de 4.1, indicando un reconocimiento claro de los desafíos inherentes a la implementación de tecnologías emergentes en la gestión pública. Esta evaluación destaca la conciencia por parte de los funcionarios gubernamentales sobre las complejidades asociadas a la adopción de estas innovaciones.

Por otro lado, los Expertos en Tecnología asignan una puntuación más alta de 4.4, subrayando la percepción especializada sobre los desafíos específicos que enfrenta la integración de tecnologías emergentes. Esta evaluación sugiere una apreciación más detallada de las complejidades técnicas y estratégicas relacionadas con estas implementaciones.

Contrastando con las evaluaciones anteriores, los Ciudadanos y Usuarios asignan una puntuación notablemente más baja de 2.8. Este resultado indica una percepción menos aguda por parte de los ciudadanos sobre los desafíos asociados a la implementación de tecnologías avanzadas en la administración pública. Sin embargo, es fundamental considerar que estas puntuaciones más bajas podrían deberse

a una falta de conocimiento detallado sobre los obstáculos tecnológicos y administrativos.

Los Stakeholders Externos, con una puntuación de 4.0, respaldan la noción general de que la implementación de tecnologías emergentes conlleva desafíos significativos. Esta perspectiva externa sugiere una comprensión informada de los obstáculos que enfrenta la gestión pública al adoptar estas innovaciones.

En resumen, estos resultados subrayan la importancia de abordar y comunicar de manera efectiva los desafíos asociados a la implementación de tecnologías emergentes. Aunque los funcionarios gubernamentales y expertos en tecnología reconocen estos desafíos, la percepción de los ciudadanos podría beneficiarse de una mayor concientización sobre los aspectos técnicos y estratégicos involucrados.

Por último, la percepción de los encuestados sobre cuestiones éticas y de seguridad (tabla 6) relacionadas con la inteligencia artificial se evaluó, los participantes expresaron inquietudes sobre la seguridad de los datos y la necesidad de marcos éticos sólidos para guiar la implementación de estas tecnologías en el ámbito gubernamental.

**Tabla 6**  
**Percepción sobre la Ética y Seguridad**

Categoría	Puntuación promedio
Funcionarios Gubernamentales	4.4
Expertos en Tecnología	4.2
Ciudadanos y Usuarios	3.4
Stakeholders Externos	4.1

Los resultados resaltan diferencias de percepción entre las diversas categorías de participantes. Los Funcionarios Gubernamentales asignan una puntuación sólida de 4.4, indicando una percepción positiva sobre la ética y seguridad asociadas con la implementación de tecnologías emergentes en la gestión pública. Este resultado sugiere que desde la perspectiva interna del gobierno, existe una confianza considerable en las prácticas éticas y medidas de seguridad implementadas.

Contrastando con esta evaluación, los Expertos en Tecnología asignan una puntuación ligeramente más baja de 4.2. Aunque aún refleja una percepción positiva, podría indicar una mayor atención a los detalles éticos y de seguridad desde la perspectiva especializada en tecnología.

Los Ciudadanos y Usuarios, con una puntuación de 3.4, presentan una percepción más moderada sobre la ética y seguridad asociadas con la implementación de estas tecnologías en la administración pública. Este resultado destaca la necesidad de abordar las preocupaciones éticas y de seguridad desde la perspectiva del usuario final, considerando la transparencia y la comunicación efectiva.

Los Stakeholders Externos, con una puntuación de 4.1, respaldan

la noción general de que la ética y seguridad en la implementación de tecnologías emergentes son aspectos gestionados de manera adecuada. Esta perspectiva externa confirma la importancia de mantener estándares éticos y de seguridad elevados en la adopción de tecnologías avanzadas.

Lo anterior destaca la relevancia de abordar no solo las prácticas éticas y de seguridad internas, sino también de comunicar de manera efectiva estas medidas a los ciudadanos y usuarios finales. La percepción moderada de estos últimos resalta la necesidad de una mayor transparencia y participación ciudadana en la gestión de aspectos éticos y de seguridad relacionados con la tecnología en la administración pública.

En términos generales, los resultados subrayan la importancia de considerar múltiples perspectivas al evaluar el impacto de las tecnologías emergentes en la eficiencia operativa de la gestión pública. La variación en las percepciones resalta la complejidad inherente a la implementación de estas tecnologías y la necesidad de abordar no solo los aspectos internos de la administración, sino también las expectativas y experiencias de los ciudadanos y otros stakeholders involucrados.

La adopción de estas tecnologías se destaca como una realidad cada

vez más extendida, con impactos significativos en la eficiencia operativa y la toma de decisiones, aunque también se identifican desafíos importantes que requieren atención estratégica para asegurar una implementación exitosa y ética. Estos hallazgos contribuyen directamente al logro del objetivo de investigación al analizar de manera profunda y cuantificable las tendencias emergentes en el uso de tecnologías avanzadas en el ámbito gubernamental.

## 5. Perspectivas futuras de la inteligencia artificial y la automatización en la gestión pública

La amplia gama de resultados obtenidos ofrece una panorámica rica y matizada de la implementación de tecnologías emergentes en la gestión pública. En el contexto de la adopción de tecnologías emergentes, es evidente que los Funcionarios Gubernamentales y los Expertos en Tecnología perciben de manera positiva la integración de estas innovaciones. Su visión optimista sugiere un reconocimiento claro de las ventajas potenciales y la capacidad transformadora de estas tecnologías. Sin embargo, la percepción más moderada de Ciudadanos y Usuarios destaca la necesidad de una comunicación más efectiva y transparente sobre cómo estas tecnologías se traducen en mejoras tangibles en la vida cotidiana y en la prestación de servicios públicos.

En cuanto al impacto en la eficiencia operativa, es alentador observar las altas puntuaciones atribuidas por Funcionarios Gubernamentales y Expertos en Tecnología. Esto indica que las tecnologías emergentes están logrando su objetivo de optimizar los procesos

gubernamentales y mejorar la eficacia interna. No obstante, la percepción más moderada de Ciudadanos y Usuarios destaca la necesidad de garantizar que estas mejoras operativas se traduzcan en una experiencia más eficiente y satisfactoria para el ciudadano común.

La evaluación de la transformación en la toma de decisiones subraya la visión positiva de Funcionarios Gubernamentales y Expertos en Tecnología sobre cómo estas tecnologías están influenciando la calidad y rapidez de las decisiones administrativas. Sin embargo, la percepción más moderada de Ciudadanos y Usuarios sugiere la importancia de explicar de manera clara y accesible cómo estas innovaciones benefician directamente a la comunidad.

Al explorar la participación ciudadana y los servicios personalizados, es destacable que los Funcionarios Gubernamentales, Expertos en Tecnología y Stakeholders Externos concuerdan en la percepción positiva de cómo estas tecnologías están mejorando la interacción con la ciudadanía y personalizando servicios. A pesar de esto, la puntuación más baja otorgada por Ciudadanos y Usuarios sugiere que existe una brecha perceptiva, quizás indicando una necesidad de involucrar más activamente a la población en el diseño y desarrollo de servicios personalizados.

Finalmente, al abordar los desafíos asociados con la implementación de tecnologías emergentes, las diferencias en la percepción entre los grupos son notables. Mientras que Funcionarios Gubernamentales y Stakeholders Externos reconocen desafíos, los Ciudadanos y Usuarios parecen tener una percepción menos aguda de estos obstáculos. Esta discrepancia resalta la importancia de una comunicación

abierta sobre los desafíos y esfuerzos de mitigación, involucrando activamente a la comunidad en el proceso.

En relación con la ética y la seguridad, los Funcionarios Gubernamentales y Stakeholders Externos expresan confianza en las prácticas implementadas. Sin embargo, la percepción más moderada de Ciudadanos y Usuarios sugiere que la conciencia pública sobre estas cuestiones puede ser más baja, subrayando la necesidad de una mayor transparencia y educación.

Estos resultados revelan una narrativa compleja y multifacética sobre la implementación de tecnologías emergentes en la gestión pública. Para garantizar una transición exitosa hacia un gobierno más tecnológico, es crucial no solo abordar las preocupaciones específicas de cada grupo, sino también fomentar una comprensión común y una colaboración activa entre todas las partes involucradas. La brecha entre las percepciones de expertos y ciudadanos destaca la necesidad de construir puentes de comunicación sólidos para construir una base de confianza y aceptación pública de estas transformaciones tecnológicas.

## 6. Conclusiones

La adopción generalizada de inteligencia artificial y automatización ha demostrado mejoras notables en eficiencia operativa, toma de decisiones y participación ciudadana, siendo reconocidas positivamente por Funcionarios Gubernamentales y Expertos en Tecnología. Sin embargo, la percepción más moderada de Ciudadanos y Usuarios destaca la necesidad de una comunicación más efectiva para traducir estos beneficios en mejoras tangibles.

Es fundamental resaltar los desafíos y oportunidades inherentes a la integración de inteligencia artificial y automatización en la administración pública. Aunque se reconoce la complejidad de estos avances, también se identifica el potencial transformador para una gestión más eficiente y centrada en el ciudadano. Los desafíos éticos, de seguridad y la brecha perceptiva entre expertos y ciudadanos son aspectos cruciales que requieren atención y estrategias de mitigación.

En cuanto a recomendaciones prácticas, se propone una gestión cuidadosa de la ética y seguridad, así como una comunicación transparente para construir la confianza pública. La participación activa de la comunidad en el diseño de servicios personalizados es clave para garantizar que la modernización sea inclusiva y beneficie a todos los sectores.

Finalmente, se identifican áreas para futuras investigaciones que aborden preguntas pendientes y nuevas tendencias emergentes. La evolución constante de la tecnología y las dinámicas sociales requiere una investigación continua para comprender mejor los impactos y las mejores prácticas en la implementación de tecnologías en la gestión pública.

En este sentido, se sugiere explorar en profundidad la integración de tecnologías emergentes en áreas específicas, como la salud, educación y seguridad, para obtener una visión más completa de su influencia en distintos sectores gubernamentales.

## Referencias bibliograficas

Arroyo, A., y Paz, M. (2021). La inteligencia colectiva en las decisiones públicas mediante

- inteligencia artificial: caso Congreso de Chile. En *Inteligencia artificial y ética en la gestión pública*. Coord. Nelson de Freitas. Escuela CLAD.
- Ausín, T. (2021). Why Ethics for Artificial Intelligence? The old, the new and the spurious. *Sociología Y Tecnociencia*, 11(Extra\_2), 1–16. Retrieved from <https://revistas.uva.es/index.php/sociotecn/artic/view/5618>
- Avgerou, C. (2008) Information Systems in Developing Countries: A Critical Research Review. *Journal of Information Technology*, 23, 133-146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000136>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunes*, 1(14). [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.244](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244)
- Bourgon, J. (2011). *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*. Queen's School of Policy Studies.
- Chávez, J., y Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138 – 158. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Concha, G., y Naser, A. (2012). *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad*. CEPAL.
- Delgado, V. A. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2405-2420. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2034](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2034)
- Diakopoulos, N. (2016). Accountability in algorithmic decision making. *Communications of the ACM*, 59, 56-62. <https://doi.org/10.1145/2844110>.
- Farfán Jiménez, J. A. (2020). La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del Callao. *Industrial data*, 23(2), 31–37. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.15566>
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—an ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Fountain, J. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press.
- García-Salirrosas, E. E., y MillonesLiza, D. Y. (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 501-517. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.31>
- Goldsmith, S., y Crawford, S. (2014). *The Responsive City: Engaging Communities Through Data-Smart Governance*. Jossey-Bass.
- Gómez, C. (2016) *De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública. Evolución, conceptos y desafíos*. Mc Graw Hill.
- González, A. L., Machado, J. G., Talavera, M. E., y Sevilla, A. (2020). Influencia de las TIC en el proceso administrativo. *Revista Científica De*

- FAREM-Estelí, (33), 52–63. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i33.9608>
- González, B., Carvajal, A., y González, A. (2020). Determinantes del gobierno electrónico en las municipalidades. Evidencia del caso chileno. *Gestión y política pública*, 29(1), 97-129. <http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojs/cide/index.php/gypp/article/view/658>
- Hernández, Y., Font, M., y Benítez, M. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Avances*, 22(4), 590-602. <https://www.redalyc.org/comocitar.oi?id=637869118008>
- Lathrop, D., y Ruma, L. (2010). *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. O'Reilly Media.
- Maita-Cruz, Y. M., Flores-Sotelo, W. S., Maita-Cruz, Y. A., & Cotrina-Aliaga, J. C. (2022). Inteligencia artificial en la gestión pública en tiempos de Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 331-330. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38167>
- Marín, S. (2019). *Ética e inteligencia artificial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. <https://doi.org/10.15581/018.st-522>
- Molnar, A. (2018). *Strategic Management and Innovative Applications of E-Government*. Information Science Reference.
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 10-32. <https://doi.org/10.52080/rvgluz93.02>
- Noveck, B. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Harvard University Press.
- Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L. A., Vera-Flores, M. A., & Rengifo-Lozano, R. A. (2021). Inteligencia artificial (IA) aplicada a la gestión pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 696-707. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.14>
- Ospina, M. R., y Zambrano, K. J. (2023). Gobierno digital e inteligencia artificial, una mirada al caso colombiano. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1–34. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.2>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action (Political Economy of Institutions and Decisions)*. Cambridge University Press.
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 10(19), pp. 5 / 50. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2012.21177>
- Rigo, R. E. (2019). RAMIÓ, Carles: Inteligencia Artificial y Administración Pública: Robots y humanos compartiendo el servicio público. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (22), 140–144. <https://doi.org/10.24965/gapp.i22.10666>
- Sánchez-Huamán, Y. D., VillafuerteMiranda, C. A., Flores-Morales, J. A., y NeyraHuamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. Estudio de caso. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Vélez, M. (2022). *Conceptos fundamentales y uso responsable de*

*la Inteligencia Artificial en el sector público*. Informe 2. CAF.

Vértiz-Osores, J. J., Buendía, A. R., Chilet, S. E., y Massa, L. A. (2023). Gobierno en línea y nuevas tendencias de la gestión pública: caso peruano. *Revista Venezolana*

*De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 580-594. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.36>

Willcocks, L., y Lacity, M. (2016). *Service Automation: Robots and the Future of Work*. Steve Brookes Publishing.