

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

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



Gestión pública inteligente. Entre la innovación tecnológica y la responsabilidad social

Valenzuela Muñoz, Alberto*
Ruiz Huaraz, Carlos Bernardino**
Aragon Rosadio, Rodolfo Jorge***
Ramos La Rosa, Patricia Elena****

Resumen

La gestión pública inteligente emerge como un paradigma que busca aprovechar la innovación tecnológica para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos. Sin embargo, su verdadero éxito no solo depende de la sofisticación técnica, sino de su capacidad para materializar principios de responsabilidad social, garantizando que la digitalización no profundice las desigualdades ni opaque los procesos decisorios. Este estudio se propuso evaluar la percepción de los ciudadanos sobre el nivel de responsabilidad social percibido en los servicios públicos digitales. Se realizó una investigación cuantitativa, no experimental y transversal, aplicando un cuestionario con escalas Likert a una muestra de 450 usuarios de servicios digitales en el ámbito municipal de Lima, Perú. El instrumento midió tres dimensiones centrales: equidad en el acceso, transparencia en el uso de datos personales y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. Los hallazgos revelaron una percepción ciudadana moderadamente positiva en cuanto a la equidad de acceso, pero identificaron déficits críticos en las dimensiones de transparencia y rendición de cuentas, donde los usuarios manifiestan desconocimiento sobre el tratamiento de su información y escasa retroalimentación sobre el impacto de los servicios. Se concluye que existe una brecha significativa entre la implementación

Recibido: 03.03.26

Aceptado: 14.05.26

* Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Correo: avalenzuela@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2272-5307>

** Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Correo: ruiz@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4748-9160>

*** Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Correo: aragon@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2483-008X>

**** Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Correo: pramos@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3945-0899>

tecnológica y el cumplimiento de los compromisos sociales, lo que implica la necesidad de que los gobiernos desarrollen marcos de gobernanza que integren, de forma explícita y auditable, la responsabilidad social en el diseño y operación de los servicios digitales.

Palabras clave: gestión pública inteligente; innovación tecnológica; responsabilidad social; servicios digitales; ciudadanía.

Smart Public Management: Between Technological Innovation and Social Responsibility

Abstract

Smart public management is emerging as a paradigm that seeks to leverage technological innovation to improve the efficiency and quality of public services. However, its true success depends not only on technical sophistication but also on its capacity to materialize principles of social responsibility, ensuring that digitalization does not exacerbate inequalities or obscure decision-making processes. This study aimed to evaluate citizens' perceptions of the level of social responsibility perceived in digital public services. A quantitative, non-experimental, and cross-sectional study was conducted, applying a questionnaire with Likert scales to a sample of 450 users of digital services in the municipality of Lima, Peru. The instrument measured three core dimensions: equity of access, transparency in the use of personal data, and accountability regarding the results obtained. The findings revealed a moderately positive citizen perception regarding equity of access, but identified critical shortcomings in the dimensions of transparency and accountability, where users expressed a lack of awareness about how their information was handled and received little feedback on the impact of the services. It is concluded that a significant gap exists between technological implementation and the fulfillment of social commitments, implying the need for governments to develop governance frameworks that explicitly and auditably integrate social responsibility into the design and operation of digital services.

Keywords: smart public management; technological innovation; social responsibility; digital services; citizenship.

1. Introducción

La gestión pública contemporánea se encuentra inmersa en un proceso de transformación profunda, impulsado por la incorporación sistemática de tecnologías digitales en las estructuras y

procesos del Estado. En este contexto, la noción de gestión pública inteligente emerge como una evolución de los modelos tradicionales de administración, orientada a generar valor público mediante el uso estratégico de la innovación tecnológica, la analítica de

datos y la participación ciudadana. Según Bryson, Crosby y Bloomberg (2014), la creación de valor público constituye el núcleo de una gobernanza moderna, en la cual las instituciones deben diseñar políticas y servicios capaces de responder de manera efectiva, inclusiva y sostenible a las demandas sociales en entornos cada vez más complejos.

Desde esta perspectiva, la transformación digital en la administración pública no debe entenderse únicamente como un proceso de modernización tecnológica, sino como una reconfiguración profunda de los modos de interacción entre el Estado y la ciudadanía. Para Mergel, Edelman y Haug (2019), esta transformación implica la adopción de nuevos paradigmas organizativos, la redefinición de los procesos internos y la introducción de una cultura basada en datos, interoperabilidad y apertura, lo que constituye la base conceptual de la gestión pública inteligente. Así, el valor de la digitalización no radica en la cantidad de servicios automatizados, sino en su capacidad de fortalecer la confianza, la transparencia y la equidad en la relación gobierno-ciudadano.

No obstante, en el ámbito latinoamericano, la implementación de estas políticas enfrenta desafíos estructurales y culturales. Montecinos (2021) destaca que, en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, los gobiernos de la región presentan brechas significativas en materia de infraestructura digital, competencias tecnológicas y cultura de innovación, lo que genera un riesgo de reproducción de desigualdades socioeconómicas y territoriales. En consecuencia, los esfuerzos por avanzar hacia modelos de gobierno inteligente deben incorporar no solo componentes técnicos, sino

también principios éticos y sociales que garanticen la inclusión digital y la rendición de cuentas.

En esa línea, la responsabilidad social en el sector público adquiere una relevancia estratégica como criterio orientador de la acción gubernamental digital. Păceșilă, Colesca y Ștefănescu (2025) sostienen que la responsabilidad social pública implica la obligación de los gobiernos de garantizar un uso ético, transparente y equitativo de las tecnologías, de modo que la innovación no profundice la exclusión ni comprometa los derechos ciudadanos. De esta manera, la gestión pública inteligente debe entenderse como una intersección entre la eficiencia tecnológica y la responsabilidad social, orientada al bienestar colectivo.

Sin embargo, pese a los avances normativos y programáticos en materia de gobierno digital, persisten vacíos empíricos respecto a la percepción ciudadana sobre la responsabilidad social de los servicios públicos digitales. ¿Hasta qué punto los usuarios perciben equidad en el acceso, transparencia en el manejo de sus datos y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos? Esta pregunta constituye el problema central del presente estudio, que busca aportar evidencia sobre cómo la ciudadanía evalúa la dimensión ética y social de la innovación pública.

En atención a este vacío, la investigación tiene como objetivo general evaluar la percepción de los ciudadanos sobre el nivel de responsabilidad social percibido en los servicios públicos digitales, mediante escalas Likert que permiten analizar tres dimensiones fundamentales: equidad en el acceso, transparencia en el uso de datos personales y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. Los resultados

esperados buscan contribuir a la consolidación de marcos de gobernanza digital que integren, de forma explícita, la innovación tecnológica con los principios de justicia social y legitimidad democrática.

2. Fundamentos para una gestión pública inteligente y socialmente responsable

El concepto de gestión pública inteligente surge como resultado de la evolución de los enfoques de administración pública hacia modelos más abiertos, colaborativos y basados en datos. En su esencia, implica el uso estratégico de las tecnologías digitales para optimizar los procesos gubernamentales, aumentar la eficiencia y fortalecer la capacidad del Estado para generar valor público. Según Heeks (2002), la digitalización en el sector público no solo transforma los procedimientos administrativos, sino también las relaciones de poder, la cultura organizacional y la lógica de la toma de decisiones.

En la misma línea, Gil-García y Pardo (2005) plantean que el gobierno electrónico representa un proceso sociotécnico complejo donde la tecnología debe alinearse con objetivos institucionales y necesidades ciudadanas, promoviendo una gobernanza más integrada y transparente. Posteriormente, Grönlund y Horan (2005) destacaron que el gobierno digital no puede reducirse a la automatización de servicios, sino que constituye un nuevo modelo de interacción entre el Estado y la sociedad civil.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos (OCDE, 2020) conceptualiza el government as a platform como un enfoque que combina innovación tecnológica, apertura institucional y aprendizaje organizativo para crear valor público sostenible. Desde esta perspectiva, la gestión pública inteligente se asocia con la gobernanza digital, el gobierno abierto y la administración electrónica, convergiendo hacia una administración basada en datos y en la generación de confianza ciudadana.

En el contexto latinoamericano, Salirrosas et al. (2022) destacan que los gobiernos enfrentan limitaciones estructurales para la adopción de modelos digitales inteligentes debido a la falta de interoperabilidad, recursos financieros y capacidades institucionales, lo que repercute en la calidad del servicio percibido por los ciudadanos. Asimismo, Acurero Luzardo et al. (2025) sostiene que la innovación tecnológica pública requiere no solo infraestructura, sino también liderazgo transformacional y gestión del conocimiento, como factores determinantes para el éxito de la digitalización en las instituciones gubernamentales.

Estas ideas se complementan con los aportes de Dawes (1996) y Gupta, Singh y Bhaskar (2016), quienes subrayan que la innovación en el sector público implica un equilibrio entre eficiencia y legitimidad, donde la tecnología debe integrarse a la misión institucional, garantizando valores democráticos. Marston et al. (2011), por su parte, advierten que el avance de tecnologías como la computación en la nube redefine la forma en que los gobiernos gestionan sus recursos informacionales, generando nuevas oportunidades para la eficiencia, pero también riesgos relacionados con la privacidad y la seguridad de los datos.

La responsabilidad social pública se configura como un principio ético y operativo que orienta la acción del Estado hacia el bienestar colectivo, enmarcado en la transparencia, la equidad y la sostenibilidad. A diferencia de la responsabilidad social corporativa, centrada en las relaciones empresa-sociedad, la responsabilidad social pública busca fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad institucional mediante la rendición de cuentas y la participación activa (Albrecht, 2025).

Según Bryson, Crosby y Bloomberg (2014), el propósito fundamental de la gestión pública moderna es la creación de valor público, lo cual implica que las políticas y servicios estatales deben evaluarse no solo por su eficiencia, sino por su contribución tangible al bienestar de la ciudadanía. De forma complementaria, Păceșilă, Colesca y Ștefănescu (2025) argumentan que la responsabilidad social en el sector público exige incorporar dimensiones de ética, sostenibilidad y equidad en los procesos de diseño y gestión de servicios digitales.

En el ámbito organizacional, Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) sostienen que la sostenibilidad institucional está vinculada al aprendizaje y la capacidad de adaptación frente a los cambios sociales y tecnológicos. Desde esta óptica, la gestión pública inteligente debe articular principios de transparencia, justicia y participación como parte integral de su arquitectura digital, garantizando que la innovación tecnológica no reproduzca desigualdades estructurales ni erosione la confianza democrática.

La acelerada incorporación de tecnologías disruptivas —como la inteligencia artificial, el big data o las plataformas digitales— ha generado nuevas oportunidades para la innovación

en los servicios públicos, pero también dilemas éticos y sociales. Mossberger (2008) y Norris (2001) alertan sobre la persistencia de la brecha digital, que reproduce desigualdades en el acceso y uso de las tecnologías, afectando especialmente a los sectores más vulnerables. De modo similar, Warschauer (2004) argumenta que la inclusión digital va más allá de la conectividad, requiriendo capacidades cognitivas y sociales que permitan aprovechar las herramientas digitales de manera significativa.

Estudios recientes, como los de Hollimon et al. (2025) y Djatmiko, Sinaga y Pawirosumarto (2025), evidencian que la equidad digital se ha convertido en un indicador de justicia social contemporánea, en tanto los servicios públicos digitales deben diseñarse bajo principios de accesibilidad universal y neutralidad tecnológica. Asimismo, Sanders y Scanlon (2021) y Ray y Raihan (2024) señalan que la digitalización sin equidad puede profundizar la exclusión ciudadana, afectando la legitimidad de los gobiernos y el ejercicio efectivo de la ciudadanía digital.

En materia de transparencia y uso ético de los datos, Bertot, Jaeger y Grimes (2010) y Lathrop y Ruma (2010) establecen que el acceso abierto y la interoperabilidad de los sistemas públicos son pilares fundamentales para fortalecer la confianza institucional. Sin embargo, Janssen, Charalabidis y Zuiderwijk (2012) advierten que la apertura de datos debe gestionarse con responsabilidad, equilibrando el principio de transparencia con la protección de la privacidad ciudadana. En la misma línea, Lnenicka y Nikiforova (2021) y Hong et al. (2024) plantean que la transparencia digital solo puede sostenerse si existe un marco ético y normativo que regule

el tratamiento automatizado de datos personales. Para Ruijter et al. (2020), el reto de la gobernanza de datos radica en integrar transparencia y control ciudadano en entornos cada vez más automatizados.

El presente estudio operacionaliza la responsabilidad social en los servicios públicos digitales mediante tres dimensiones: equidad en el acceso, transparencia en el uso de los datos y rendición de cuentas sobre los resultados, sustentadas teóricamente en la literatura especializada.

En primer lugar, la equidad digital, entendida como la capacidad de los ciudadanos para acceder, comprender y beneficiarse de los servicios digitales, constituye una dimensión esencial de la justicia tecnológica. Mossberger (2008) y Norris (2001) definen la brecha digital como la distancia entre quienes tienen y quienes no tienen acceso efectivo a las tecnologías, mientras que Warschauer (2004) la amplía hacia las competencias sociales necesarias para el aprovechamiento de los recursos digitales. Djatmiko, Sinaga y Pawirosumarto (2025) evidencian que la percepción de equidad en los servicios digitales está directamente asociada con la satisfacción ciudadana y la confianza institucional. Los ítems de esta dimensión evalúan la accesibilidad, facilidad de uso y disponibilidad equitativa de los servicios digitales.

De igual modo, la transparencia constituye un pilar de la responsabilidad social digital. Bertot, Jaeger y Grimes (2010) y Lathrop y Ruma (2010) destacan que la apertura informativa incrementa la rendición de cuentas y promueve el control ciudadano. Sin embargo, Janssen, Charalabidis y Zuiderwijk (2012) advierten sobre los riesgos de exposición excesiva de datos,

lo cual requiere marcos de gobernanza adecuados. Lnenicka y Nikiforova (2021) agregan que la confianza ciudadana en la gestión de datos depende del grado de claridad con que los gobiernos comunican los fines de su uso. Por tanto, los ítems de esta dimensión miden la percepción de los usuarios sobre la protección, transparencia y finalidad de los datos personales.

Con respecto a la rendición de cuentas (accountability) digital, esta representa la dimensión más compleja del paradigma de gobierno inteligente. Peixoto y Fox (2016) sostienen que las plataformas digitales ofrecen nuevas vías para el control ciudadano, pero requieren de mecanismos institucionales que garanticen la respuesta efectiva. Desde un enfoque crítico, Diakopoulos (2014) y Kroll et al. (2017) señalan que los algoritmos utilizados en la administración pública deben ser explicables y auditables, para evitar decisiones opacas. Pasquale (2015) y Crawford y Schultz (2014) complementan esta visión al advertir que la “caja negra algorítmica” puede limitar la transparencia gubernamental y socavar la confianza pública. Los ítems de esta dimensión evalúan la percepción de los ciudadanos sobre la claridad de los resultados, la retroalimentación institucional y el acceso a información sobre la efectividad de los servicios.

Finalmente, la percepción ciudadana, variable dependiente de este estudio, se define según Aitalieva y Morelock (2019) como la evaluación subjetiva del desempeño y legitimidad del gobierno. Para Mansoor (2021) y Popescu et al. (2024), las percepciones ciudadanas sobre los servicios digitales constituyen indicadores clave de confianza institucional y compromiso cívico, siendo esenciales para el diseño

de políticas públicas centradas en las personas.

3. Aproximación empírica para la evaluación de dimensiones de responsabilidad social

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de carácter no experimental, transversal y descriptivo–correlacional, orientado a evaluar la percepción de los ciudadanos sobre el nivel de responsabilidad social en los servicios públicos digitales. Este tipo de diseño permite analizar fenómenos en su contexto natural, sin manipular variables, buscando describir relaciones y patrones existentes entre los constructos definidos (Reyes Cruz, Garzón Castrillón & Tapia Sánchez, 2018).

De acuerdo con Aitalieva y Morelock (2019), los estudios sobre percepción ciudadana en gestión pública digital deben adoptar diseños transversales que capten la experiencia de los usuarios en un momento determinado, pues estos reflejan el grado de confianza y legitimidad hacia las instituciones. De modo similar, Popescu et al. (2024) sostienen que las investigaciones sobre confianza digital y responsabilidad social pública requieren enfoques empíricos basados en mediciones estandarizadas y representativas, que permitan identificar correlaciones entre la equidad digital, la transparencia gubernamental y la rendición de cuentas.

La población objetivo estuvo conformada por los usuarios de servicios públicos digitales en el ámbito municipal de Lima, Perú, considerando plataformas de gestión tributaria, trámites administrativos y servicios sociales digitalizados. La muestra, seleccionada

mediante muestreo probabilístico estratificado, estuvo integrada por 450 ciudadanos, distribuidos según edad, nivel educativo y frecuencia de uso de los servicios. Este tamaño muestral resultó adecuado para los análisis estadísticos de correlación y fiabilidad, asegurando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La selección se sustentó en criterios de representatividad y en la accesibilidad a usuarios activos de servicios digitales municipales, garantizando diversidad demográfica y tecnológica.

Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario estructurado con ítems tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

El instrumento midió la percepción de responsabilidad social —variable dependiente— y tres dimensiones asociadas: equidad en el acceso, transparencia en el uso de datos personales y rendición de cuentas sobre los resultados.

Cada dimensión fue operacionalizada a partir de los referentes teóricos desarrollados en la sección anterior, incorporando ítems específicos para evaluar el acceso equitativo, el manejo ético de la información y la disponibilidad de mecanismos de retroalimentación ciudadana.

El cuestionario fue sometido a validación de contenido y constructo mediante la técnica de juicio de expertos, en la que participaron cinco especialistas en gestión pública y metodologías cuantitativas. Este procedimiento permitió evaluar la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems.

Según Huerta, Torres y Lagunes (2021), la validación de constructo en estudios sobre gobierno digital debe basarse en la consistencia interna de los

ítems y en su correspondencia con los factores teóricos propuestos.

Posteriormente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor global de 0.89, lo que indicó una alta confiabilidad del instrumento, de acuerdo con los estándares metodológicos recomendados por Reyes Cruz et al. (2018) para escalas Likert aplicadas en investigaciones de percepción pública.

La variable dependiente, percepción de responsabilidad social, se definió como el grado en que los ciudadanos reconocen el compromiso ético, transparente y equitativo del gobierno en la provisión de servicios digitales, estructurándose a partir de tres dimensiones teóricas: la equidad en el acceso, que mide la percepción sobre la igualdad de oportunidades para utilizar los servicios considerando conectividad, facilidad de uso y accesibilidad para grupos vulnerables; la transparencia en el uso de datos, que evalúa la claridad y apertura percibidas en el tratamiento de la información personal por parte de las entidades públicas; y la rendición de cuentas, que examina la percepción ciudadana sobre la comunicación de resultados, la retroalimentación institucional y la capacidad del gobierno para justificar sus decisiones. Cada una de estas dimensiones fue operativizada mediante entre 6 y 8 ítems, sumando un total de 20 indicadores que fueron validados empíricamente.

La escala total se interpretó mediante análisis descriptivos (media, desviación estándar) y relacionales (coeficientes de correlación y análisis factorial exploratorio).

El proceso de recolección de datos se realizó en línea durante el segundo semestre de 2025, utilizando un formulario digital distribuido

en las plataformas oficiales de servicios municipales. Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes, conforme a las normas éticas de investigación social.

Para el análisis de los datos se empleó el software SPSS versión 29, aplicando técnicas de estadística descriptiva para caracterizar las percepciones y estadística inferencial (correlaciones de Pearson y análisis factorial) para identificar las relaciones entre las dimensiones de responsabilidad social percibida.

Este enfoque analítico se alinea con las recomendaciones metodológicas de Popescu et al. (2024) y Aitalieva y Morelock (2019), quienes proponen combinar análisis de confiabilidad y correlaciones bivariadas para explorar las percepciones ciudadanas en contextos de innovación pública digital.

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos de investigación social, garantizando el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Se obtuvo la aprobación institucional correspondiente y se informó a los participantes sobre su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento.

4. Percepción ciudadana sobre las dimensiones de responsabilidad social en los servicios públicos digitales

La aplicación del cuestionario a 450 ciudadanos usuarios de servicios públicos digitales del ámbito municipal de Lima permitió evaluar tres dimensiones clave de la responsabilidad social percibida en la gestión pública inteligente: equidad en el acceso,

transparencia en el uso de los datos personales y rendición de cuentas sobre los resultados. Los valores fueron medidos en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 indica una percepción muy baja y 5 una percepción muy alta.

Los análisis descriptivos evidenciaron que los usuarios perciben una equidad moderadamente alta en el acceso a los servicios digitales (media

= 3.74; DE = 0.56), lo que sugiere avances en materia de inclusión digital y usabilidad de plataformas. Sin embargo, las dimensiones de transparencia (media = 3.11; DE = 0.69) y rendición de cuentas (media = 2.87; DE = 0.73) revelan una brecha significativa entre la adopción tecnológica y la comunicación efectiva sobre los resultados e impactos sociales de los servicios digitales (tabla 1).

Tabla 1
Resultados descriptivos por dimensión de responsabilidad social percibida

Dimensión de análisis	Media	Desviación estándar	Nivel percibido
Equidad en el acceso	3.74	0.56	Moderadamente alta
Transparencia en el uso de datos	3.11	0.69	Media
Rendición de cuentas sobre resultados	2.87	0.73	Moderadamente baja
Responsabilidad social global	3.24	0.66	Moderada

El promedio global (3.24) sugiere una percepción moderada de responsabilidad social digital, lo que coincide con los hallazgos de Aitalieva y Morelock (2019) y Mansoor (2021), quienes demostraron que la confianza en los servicios públicos digitales depende no solo de la disponibilidad tecnológica, sino del grado de apertura, integridad y rendición de cuentas institucional. Asimismo, Popescu et al. (2024) sostienen que las percepciones ciudadanas están mediadas por experiencias previas de participación y por la claridad de los mecanismos de respuesta institucional, lo cual explica las valoraciones dispares entre dimensiones.

Los resultados relativos a la equidad en el acceso (media 3.74) reflejan una percepción favorable respecto a la disponibilidad de servicios digitales, especialmente en portales de trámites y atención ciudadana. No

obstante, los encuestados señalaron persistencia de dificultades vinculadas al acceso en zonas periféricas o con baja conectividad. Este hallazgo se alinea con lo propuesto por Djatmiko, Sinaga y Pawirosumarto (2025) y Hollimon et al. (2025), quienes argumentan que la equidad digital no se limita al acceso tecnológico, sino a la capacidad efectiva de uso y al capital digital disponible.

De forma complementaria, Sanders y Scanlon (2021) destacan que las políticas de inclusión digital deben incorporar estrategias diferenciadas según grupos etarios y niveles educativos. En este sentido, Ray y Raihan (2024) advierten que la digitalización de la gestión pública puede reforzar desigualdades si no se acompaña de programas de alfabetización tecnológica, lo que explica las valoraciones moderadas encontradas en este estudio.

La dimensión de transparencia

obtuvo una media de 3.11, reflejando percepciones ambiguas respecto al manejo de los datos ciudadanos. La mayoría de los encuestados manifestó desconocimiento sobre las políticas de privacidad o los fines concretos del tratamiento de su información. Este patrón reproduce los hallazgos de Bertot, Jaeger y Grimes (2010), quienes sostienen que la transparencia digital requiere tanto infraestructura tecnológica como mecanismos de comunicación accesible.

Además, los resultados concuerdan con Lnenicka y Nikiforova (2021) y Hong et al. (2024), quienes subrayan la necesidad de gobernanza algorítmica ética y auditable. Según Ruijter et al. (2020), la transparencia no se limita a la publicación de datos, sino que implica explicar cómo los algoritmos de decisión pública afectan los resultados y derechos de los ciudadanos, aspecto aún débil en las plataformas municipales evaluadas.

En cuanto a la rendición de cuentas, la media de 2.87 evidencia una percepción baja de seguimiento y retroalimentación institucional. Solo el 28% de los participantes indicó recibir información sobre los resultados o impactos de las políticas implementadas digitalmente. Este déficit coincide con los planteamientos de Peixoto y Fox (2016), quienes advierten que la rendición de cuentas efectiva requiere la interacción constante entre datos abiertos, canales de respuesta y participación ciudadana.

Asimismo, Diakopoulos (2014) y Kroll et al. (2017) resaltan la necesidad de mecanismos de accountability algorítmica, dado que la automatización de decisiones públicas puede introducir sesgos y opacidad en los procesos administrativos. Los resultados sugieren que los municipios aún no

han consolidado marcos de auditoría tecnológica o evaluación ciudadana que respalden la transparencia de los algoritmos utilizados.

Los hallazgos permiten afirmar que la gestión pública digital avanza más rápido en la adopción tecnológica que en la institucionalización de la responsabilidad social. En términos de gobernanza, este desequilibrio refleja lo que Bryson, Crosby y Bloomberg (2014) denominan un “déficit de valor público”, donde la innovación tecnológica no se traduce necesariamente en legitimidad o confianza.

De acuerdo con Albrecht (2025), la verdadera inteligencia gubernamental se sustenta en la coherencia entre los principios de eficiencia, equidad y ética pública, mientras que Mergel, Edelman y Haug (2019) sostienen que la gestión inteligente requiere entornos colaborativos de innovación pública, donde la ciudadanía participe en la cocreación y evaluación de los servicios. En consecuencia, la percepción ciudadana obtenida en este estudio evidencia una gestión digital con fortalezas operativas, pero con limitaciones éticas y comunicativas, lo cual plantea el desafío de integrar la tecnología y la responsabilidad social bajo un marco de gobernanza inteligente y participativa.

5. Hacia una gestión pública inteligente y responsable: análisis de los hallazgos

Los resultados obtenidos en este estudio confirman que la gestión pública inteligente avanza de manera desigual en la articulación entre innovación tecnológica y responsabilidad social. Si bien la digitalización de los servicios

públicos ha permitido mejorar la eficiencia administrativa y ampliar las vías de interacción con la ciudadanía, su impacto social continúa condicionado por factores estructurales que limitan la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, la percepción ciudadana evaluada refleja tanto los logros como las tensiones propias de los procesos de transformación digital en el sector público.

En la dimensión de ****equidad en el acceso****, la valoración moderadamente positiva indica que la mayoría de los ciudadanos percibe una mejora en la disponibilidad y facilidad de uso de los servicios digitales. Sin embargo, la existencia de brechas asociadas al nivel educativo, a la edad y a la calidad de la conectividad revela que la inclusión digital sigue siendo un desafío persistente. Este hallazgo sugiere que las políticas de innovación tecnológica no siempre logran traducirse en inclusión social, evidenciando la necesidad de fortalecer las capacidades digitales de la población y garantizar condiciones materiales que permitan un acceso equitativo a los servicios públicos en línea.

Respecto a la ****transparencia en el uso de los datos personales****, los resultados evidencian un nivel de desconfianza generalizado hacia el manejo de la información por parte de las instituciones públicas. Aunque los ciudadanos reconocen avances en la disponibilidad de información y en la posibilidad de realizar trámites sin intermediarios, la falta de claridad sobre los mecanismos de protección de datos y la escasa comunicación institucional generan incertidumbre. Este aspecto constituye una de las principales debilidades de la gestión pública inteligente, ya que la transparencia no puede limitarse a la apertura tecnológica,

sino que debe incluir una comunicación proactiva, verificable y centrada en la ética del uso de la información.

En cuanto a la ****rendición de cuentas****, los resultados muestran un déficit relevante: los ciudadanos perciben que las plataformas digitales permiten interactuar, pero no siempre ofrecen evidencia sobre los resultados de las acciones gubernamentales. La gestión pública inteligente parece haber priorizado la eficiencia operativa sobre los mecanismos de retroalimentación y control social. Este hallazgo refuerza la idea de que la digitalización, si no se acompaña de estructuras de gobernanza abiertas y colaborativas, puede reproducir las mismas asimetrías de poder que pretende superar.

En conjunto, los hallazgos revelan que la ****percepción ciudadana sobre la responsabilidad social en los servicios digitales**** se sitúa en un punto intermedio entre la confianza y la cautela. La ciudadanía reconoce el potencial transformador de la innovación tecnológica, pero también percibe la ausencia de un enfoque integral que combine eficiencia con justicia social. Este equilibrio inestable evidencia la tensión estructural entre la lógica tecnológica —orientada a la automatización y la rapidez— y la lógica social —centrada en la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas—.

En términos de avances, puede afirmarse que los gobiernos locales han logrado incorporar la innovación digital como política de modernización, fortaleciendo la capacidad institucional y acercando los servicios a los usuarios. No obstante, la principal debilidad radica en la falta de una visión de responsabilidad social digital que oriente las decisiones tecnológicas

hacia la generación de valor público. Integrar principios éticos y sociales en el diseño de los sistemas digitales no solo es una cuestión normativa, sino un requisito indispensable para consolidar la confianza ciudadana y garantizar la sostenibilidad de los procesos de transformación en el largo plazo.

En definitiva, la gestión pública inteligente solo puede considerarse plenamente exitosa cuando la innovación tecnológica se convierte en un medio para fortalecer la cohesión social, la participación y la justicia distributiva. La percepción ciudadana estudiada permite concluir que el reto no reside únicamente en digitalizar los servicios, sino en **humanizar la tecnología pública**, haciendo de la responsabilidad social el núcleo que guíe el futuro de la gobernanza digital.

6. Conclusiones

El estudio constató que la digitalización de los servicios públicos avanza en eficiencia, pero enfrenta limitaciones significativas en su dimensión social y ética. Los resultados evidencian que, si bien se perciben mejoras moderadas en la equidad de acceso, persisten debilidades notorias en la transparencia del manejo de datos y en los mecanismos de rendición de cuentas. Esto reafirma que el éxito de la gestión pública inteligente debe medirse por su capacidad de construir confianza y legitimidad social, no solo por su eficiencia técnica.

El objetivo de evaluar la percepción ciudadana se cumplió al proporcionar evidencia empírica sobre cómo los usuarios valoran la relación entre innovación tecnológica y compromiso social. Las dimensiones de equidad, transparencia y rendición de cuentas

demonstraron ofrecer una visión integral de la ética institucional percibida. Teóricamente, el estudio aporta una comprensión más equilibrada del concepto, proponiendo que la madurez de la gestión inteligente se alcanza cuando la tecnología se articula con valores de justicia social. Prácticamente, los hallazgos ofrecen a los gobiernos una base para diseñar estrategias de gobernanza digital centradas en la persona.

Entre las limitaciones se reconoce el alcance geográfico restringido y el enfoque cuantitativo, sugiriendo futuras investigaciones con comparaciones intermunicipales y metodologías mixtas. En síntesis, la gestión pública inteligente debe concebirse como un compromiso ético con la ciudadanía, donde la tecnología se transforme en un instrumento de equidad, transparencia y corresponsabilidad democrática.

Referencias

- Acurero, M. T., Pérez, M. E., Martínez, A. L., & Arroyo, E. P. (2025). Innovación en la gestión pública local de Sucre - Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1237–1283. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.2>
- Aitalieva, N. R., & Morelock, A. L. (2019). Citizens' perceptions of government policy success: A cross-national study. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5(2), 198–216. <https://doi.org/10.20899/jpna.5.2.198-216>
- Albrecht, N. (2025). Responsibility attribution, rewards, and sanctions for public service outcomes. *Public Policy and Administration*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1177/09520767251304521>
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M.

- (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Crawford, K., & Schultz, J. (2014). Big data and due process: Toward a framework to redress predictive privacy harms. *Boston College Law Review*, 55(1), 93–128. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2325784
- Dawes, S. S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, manageable risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(3), 377–394. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6688\(199622\)15:3<377::aid-pam3>3.0.co;2-f](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6688(199622)15:3<377::aid-pam3>3.0.co;2-f)
- Diakopoulos, N. (2014). Algorithmic accountability: Journalistic investigation of computational power structures. *Digital Journalism*, 3(3), 398–415. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976411>
- Djarmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, 17(7), Artículo 2908. <https://doi.org/10.3390/su17072908>
- Gil-García, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187–216. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>
- Grönlund, Å., & Horan, T. A. (2005). Introducing e-Gov: History, definitions, and issues. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 713–729. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01539>
- Gupta, K., Singh, S., & Bhaskar, P. (2016). Citizen adoption of e-government: A literature review and conceptual framework. *Electronic Government, an International Journal*, 12(2), 160–185. <https://doi.org/10.1504/EG.2016.076134>
- Heeks, R. (2002). *E-government in Africa: Promise and practice* (iGovernment Working Paper No. 13). Institute for Development Policy and Management.
- Hollimon, L. A., Taylor, K. V., Fiegenbaum, R., Carrasco, M., Garchitorena Gomez, L., Chung, D., & Seixas, A. A. (2025). Redefining and solving the digital divide and exclusion to improve healthcare: Going beyond access to include availability, adequacy, acceptability, and affordability. *Frontiers in Digital Health*, 7, Artículo 1508686. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2025.1508686>
- Hong, S., Ji, S., & Kim, T. K. (2024). Evidence from open government data initiatives: Benefits and barriers. *Policy & Politics*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1111/polp.12607>
- Huerta, G. A., Torres, C. A., & Lagunes, A. (2021). Diseño y validación de una escala para medir la gestión de la identidad digital. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22), Artículo e069. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.943>

- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
- Kroll, J. A., Huey, J., Barocas, S., Felten, E. W., Reidenberg, J. R., Robinson, D. G., & Yu, H. (2017). Accountable algorithms. *University of Pennsylvania Law Review*, 165(3), 633–705.
- Lathrop, D., & Ruma, L. (Eds.). (2010). *Open government: Collaboration, transparency, and participation in practice*. O'Reilly Media.
- Lnenicka, M., & Nikiforova, A. (2021). Transparency-by-design: What is the role of open data portals? *Telematics and Informatics*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101605>
- Mansoor, M. (2021). Citizens' trust in government as a function of good governance and government agency's provision of quality information on social media during COVID-19. *Government Information Quarterly*, 38(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101597>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- 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>
- Mossberger, K., Tolbert, C. J., & McNeal, R. S. (2008). *Digital citizenship: The Internet, society, and participation*. MIT Press.
- Norris, P. (2001). *Digital divide? Civic engagement, information poverty and the Internet worldwide*. Cambridge University Press.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Păceșilă, M., Colesca, S. E., & Ștefănescu, M. S. (2025). Overview on the social responsibility of public sector. *Management Research and Practice*, 17(2), 26–34.
- Pasquale, F. (2015). *The black box society: The secret algorithms that control money and information*. Harvard University Press.
- Peixoto, T., & Fox, J. (2016). When does ICT-enabled citizen voice lead to government responsiveness? *IDS Bulletin*, 47(1), 1–22. <https://doi.org/10.19088/1968-2016.103>
- Popescu, M. A. M., Barbu, A., Moiceanu, G., Costea-Marcu, I.-C., Militaru, G., & Simion, P. C. (2024). Citizens' perception of digital public services: A case study among Romanian citizens. *Administrative Sciences*, 14(10), Artículo 259. <https://doi.org/10.3390/admsci14100259>
- Ray, S., & Raihan, M. M. H. (2024). Dimensions and barriers for digital (in)equity and the digital divide. *Information Technology for Development*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1080/026>

[81102.2024.2383425](https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.6)

- Reyes Cruz, J. L., Garzón Castrillón, M. A., & Tapia, B. (2018). Diseño y validación de una escala tipo Likert para establecer características emprendedoras. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 135–160. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000200135
- Ruijter, E., Détienné, F., Baker, M., Groff, J., & Meijer, A. J. (2020). The politics of open government data: Understanding organizational responses to pressure for more transparency. *The American Review of Public Administration*, 50(3), 260–274. <https://doi.org/10.1177/0275074019888065>
- Salirrosas, L. S., Guerra, A. M., Tuesta, J. A., & Álvarez, R. (2022). Gobierno digital y modernización en entidades públicas peruanas: Revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1376–1389. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.6>
- Sanders, C. K., & Scanlon, E. (2021). The digital divide is a human rights issue: Advancing social inclusion through social work advocacy. *Journal of Human Rights and Social Work*, 6(2), 130–143. <https://doi.org/10.1007/s41134-020-00147-9>
- Warschauer, M. (2004). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. MIT Press.