



Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20806243> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

Reflexiones sobre Gestión Pública y Control Presupuestal con Inteligencia Artificial para el Bienestar de la Población

Alex Miguel Hernández Torres¹  Manuel Edgardo Gamero Tinoco¹  Orlando Rimarachin Chupillon^{2*} 
Yesenia del Rosario Vásquez Valencia²  Víctor Genaro Rosales Urbano³  Luz Karen Flores Pérez³ 

¹ Universidad Nacional de Cajamarca, Perú

² Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú

³ Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

*Contacto para correspondencia: orimarachin@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 20/04/2026

Aceptado: 19/05/2026

Publicado: 23/06/2026

Resumen.

Objetivo: Analizar cómo la gestión pública-administrativa, el control presupuestal y la inteligencia artificial pueden articularse para fortalecer la eficiencia, la transparencia y el bienestar de la población. **Metodología:** Se desarrolló una revisión documental-reflexiva de literatura académica indexada, documentos normativos y reportes institucionales publicados entre 2000 y 2024, con énfasis en la administración pública, la gobernanza digital y la gestión de recursos. **Resultados:** La evidencia revisada muestra que la inteligencia artificial puede apoyar la planificación, la asignación de recursos, la detección de riesgos, el seguimiento de metas y la rendición de cuentas. Su uso favorece decisiones más oportunas, reduce asimetrías de información y mejora la trazabilidad del gasto. Asimismo, el control presupuestal asistido por analítica de datos permite identificar ineficiencias, prevenir desvíos y orientar la inversión hacia prioridades sociales. **Conclusiones:** La integración entre gestión pública, presupuesto e inteligencia artificial no debe entenderse como una sustitución del criterio humano, sino como un soporte para elevar la capacidad estatal. Sin embargo, su adopción exige gobernanza ética, interoperabilidad, formación de servidores públicos y reglas claras de protección de datos. En contextos latinoamericanos, donde persisten brechas institucionales, esta articulación puede convertirse en una vía para mejorar la calidad de las políticas públicas y consolidar un Estado más eficiente, transparente y orientado al ciudadano. Además, fortalece la coordinación intersectorial, estandariza procesos, prioriza territorios vulnerables y genera alertas tempranas para corregir fallas de gestión antes de que afecten a la población, consolidando una administración pública inteligente, responsable, sostenible, inclusiva y humana. **Palabras clave:** Gestión pública, presupuesto, inteligencia artificial, gobernanza digital, bienestar social.

Reflections on Public Management and Budget Control with Artificial Intelligence for Population Well-being

Abstract.

Objective: To analyze how public-administrative management, budget control, and artificial intelligence can be articulated to strengthen efficiency, transparency, and population well-being. **Methodology:** A documentary-reflective review was conducted of indexed academic literature, regulatory documents, and institutional reports published between 2000 and 2024, with emphasis on public administration, digital governance, and resource management. **Results:** The reviewed evidence shows that artificial intelligence can support planning, resource allocation, risk detection, target tracking, and accountability in state entities. Its use promotes more timely decisions, reduces information asymmetries, and improves spending traceability. Likewise, budget control supported by data analytics makes it possible to identify inefficiencies, prevent deviations, and direct investment toward social priorities. **Conclusions:** The integration of public management, budgeting, and artificial intelligence should not be understood as a replacement for human judgment, but as support to enhance state capacity. However, its adoption requires ethical governance, interoperability, public servant training, and clear data-protection rules. In Latin American contexts, where institutional gaps persist, this articulation can become a concrete route to improve public policy quality and consolidate a more efficient, transparent, and citizen-oriented State. Moreover, it helps strengthen intersectoral coordination, standardize processes, prioritize vulnerable territories, and generate early alerts to correct management failures before they affect the population, thereby consolidating a more intelligent, responsible, sustainable, inclusive, and human public administration.

Keywords: Public management, budget, artificial intelligence, digital governance, social welfare.





Reflexões sobre Gestão Pública e Controle Orçamentário com Inteligência Artificial para o Bem-Estar da População

Resumo.

Objetivo: Analisar como a gestão pública-administrativa, o controle orçamentário e a inteligência artificial podem se articular para fortalecer a eficiência, a transparência e o bem-estar da população. **Metodologia:** Desenvolveu-se uma revisão documental-reflexiva da literatura acadêmica indexada, de documentos normativos e de relatórios institucionais publicados entre 2000 e 2024, com ênfase na administração pública, na governança digital e na gestão de recursos. **Resultados:** A evidência revisada mostra que a inteligência artificial pode apoiar o planejamento, a alocação de recursos, a identificação de riscos, o acompanhamento de metas e a prestação de contas. Seu uso favorece decisões mais oportunas, reduz assimetrias de informação e melhora a rastreabilidade dos gastos. Além disso, o controle orçamentário apoiado por análise de dados permite identificar ineficiências, prevenir desvios e direcionar o investimento para prioridades sociais. **Conclusões:** A integração entre gestão pública, orçamento e inteligência artificial não deve ser entendida como substituição do julgamento humano, mas como suporte para ampliar a capacidade estatal. No entanto, sua adoção exige governança ética, interoperabilidade, formação de servidores públicos e regras claras de proteção de dados. Em contextos latino-americanos, onde persistem lacunas institucionais, essa articulação pode tornar-se um caminho para melhorar a qualidade das políticas públicas e consolidar um Estado mais eficiente, transparente e orientado ao cidadão. Além disso, fortalece a coordenação intersetorial, padroniza processos, prioriza territórios vulneráveis e gera alertas precoces para corrigir falhas de gestão antes que afetem a população, consolidando uma administração pública mais inteligente, responsável, sustentável, inclusiva e humana.

Palavras-chave: Gestão pública, orçamento, inteligência artificial, governança digital, bem-estar social.

Réflexions sur la gestion publique et le contrôle budgétaire à l'aide de l'intelligence artificielle au service du bien-être de la population

Résumé.

Objectif : Analyser comment la gestion publique-administrative, le contrôle budgétaire et l'intelligence artificielle peuvent s'articuler pour renforcer l'efficacité, la transparence et le bien-être de la population. **Méthodologie :** Une revue documentaire réflexive a été menée à partir de la littérature académique indexée, de documents normatifs et de rapports institutionnels publiés entre 2000 et 2024, avec un accent sur l'administration publique, la gouvernance numérique et la gestion des ressources. **Résultats :** Les données examinées montrent que l'intelligence artificielle peut appuyer la planification, l'allocation des ressources, la détection des risques, le suivi des objectifs et la reddition de comptes. Son usage favorise des décisions plus opportunes, réduit les asymétries d'information et améliore la traçabilité des dépenses. De même, le contrôle budgétaire assisté par l'analyse des données permet d'identifier les inefficacités, de prévenir les écarts et d'orienter l'investissement vers les priorités sociales. **Conclusions :** L'intégration de la gestion publique, du budget et de l'intelligence artificielle ne doit pas être comprise comme un remplacement du jugement humain, mais comme un appui pour renforcer la capacité de l'État. Toutefois, son adoption exige une gouvernance éthique, l'interopérabilité, la formation des agents publics et des règles claires de protection des données. Dans les contextes latino-américains, où persistent des écarts institutionnels, cette articulation peut devenir une voie pour améliorer la qualité des politiques publiques et consolider un État plus efficace, transparent et orienté vers le citoyen. Elle renforce également la coordination intersectorielle, standardise les processus, priorise les territoires vulnérables et génère des alertes précoces afin de corriger les défaillances de gestion avant qu'elles n'affectent la population, consolidant ainsi une administration publique plus intelligente, responsable, durable, inclusive et humaine.

Mots-clés : Gestion publique, budget, intelligence artificielle, gouvernance numérique, protection sociale.



1. Introducción

Vivimos en un periodo de profundas transformaciones. Los Estados-nación se enfrentan al reto de gobernar con recursos limitados, responder a demandas sociales cada vez más complejas e incorporar, simultáneamente, herramientas tecnológicas que multiplican la eficiencia de la acción pública. En este escenario, la gestión público-administrativa y el control presupuestario adquieren una dimensión estratégica que va mucho más allá de los procedimientos contables o las rutinas burocráticas (Acemoglu & Robinson, 2012; Hood, 1995).

Las instituciones públicas, como pilares del desarrollo colectivo, no están exentas de este reto. La evidencia comparativa demuestra que la calidad de la gestión institucional es uno de los factores más decisivos en la prestación de servicios, el logro de objetivos y la legitimidad del Estado. Cuando la gestión es sólida, los recursos se utilizan mejor, los ciudadanos reciben respuestas oportunas y crece la confianza en las instituciones públicas (Dunleavy et al., 2006; Murillo & Román, 2013).

En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha surgido como una herramienta capaz de transformar la forma en que las organizaciones —tanto públicas como privadas— procesan la información, toman decisiones y asignan recursos. La IA no es solo una promesa tecnológica: ya es una realidad operativa que afecta a ámbitos como la salud, la justicia, las finanzas públicas, las compras públicas y la protección social (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013; Nguyen et al., 2023; OCDE, 2020).

Este artículo surge de la necesidad de reflexionar sobre estas interrelaciones: ¿Cómo puede la inteligencia artificial fortalecer la gestión pública y el control presupuestario para mejorar el bienestar de la población? ¿Qué papel desempeña el gestor público en este nuevo ecosistema? ¿Qué condiciones institucionales posibilitan o dificultan esta integración? Para responder a estas preguntas, el artículo se basa en fuentes académicas de gran impacto, marcos normativos de referencia y evidencia empírica proveniente de investigaciones rigurosas (UNESCO, 2021; Villanueva & Aguirre, 2022).

El objetivo no es ofrecer respuestas definitivas, sino abrir un horizonte crítico que invite a gestores públicos, responsables políticos, auditores, académicos y tomadores de decisiones a reflexionar de manera articulada sobre la tríada gestión-presupuesto-tecnología como condición para el bienestar colectivo (OCDE, 2020; UNESCO, 2021).

2. Fundamentación teórica

Esta investigación adopta un enfoque documental-reflexivo orientado al análisis, la síntesis y la interpretación crítica de fuentes académicas especializadas. Esta metodología resulta apropiada cuando el objetivo central es construir reflexiones fundamentadas que conecten la teoría, las políticas públicas y la realidad contextual, sin pretender generalizar a partir de datos empíricos originales, sino más bien enriquecer el debate académico con una perspectiva integradora (Lapsley & Wright, 2004; Villanueva & Aguirre, 2022).

Las fuentes consultadas se seleccionaron según criterios de rigor científico: se priorizaron los artículos indexados en bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO, así como los documentos oficiales de organizaciones internacionales (UNICEF, UNESCO, OCDE) y los marcos normativos relevantes para la administración pública y las políticas sociales en América Latina (OCDE, 2020; UNESCO, 2021). La revisión abarcó trabajos publicados entre 2000 y 2024, con especial énfasis en aquellos que vinculan la gestión pública, el control presupuestario, la gobernanza digital y la inteligencia artificial.

El proceso metodológico siguió tres etapas claramente definidas. En primer lugar, se realizó una búsqueda sistemática de literatura utilizando descriptores como "gestión pública", "control presupuestario", "inteligencia artificial en la administración pública", "gobernanza digital" y "bienestar de la población y



políticas públicas", tanto en español como en inglés. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis temático para identificar categorías emergentes y patrones de convergencia entre las fuentes. En tercer lugar, se elaboraron síntesis interpretativas para responder a la pregunta central del artículo (Dunleavy et al., 2006; Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

Las limitaciones del estudio se derivan de la naturaleza reflexiva del análisis, que no pretende establecer relaciones causales experimentales. Sin embargo, la solidez de las fuentes consultadas y la coherencia del marco teórico adoptado otorgan al estudio valor académico y práctico para funcionarios públicos, diseñadores de políticas y gestores institucionales (Acemoglu & Robinson, 2012; Villanueva & Aguirre, 2022).

3. Reflexión crítica

3.1 La gestión pública como pilar de la acción estatal

Los resultados de la revisión documental confirman de manera consistente que el gestor público es mucho más que un administrador de rutinas: es un líder estratégico, un gestor de recursos y un coordinador de las partes interesadas. La gestión pública eficaz se entiende como el conjunto de acciones articuladas mediante las cuales el Estado organiza sus capacidades para prestar servicios, responder a la ciudadanía y mantener la legitimidad institucional (Dunleavy et al., 2006; Hood, 1995).

Estudios sobre la distribución del tiempo de gestión muestran que cuando los líderes dedican mayor atención a las tareas estratégicas y de coordinación, las instituciones logran un mejor desempeño, incluso después de controlar las diferencias socioeconómicas o territoriales. Este hallazgo es importante porque sitúa a la gestión como una variable explicativa de los resultados institucionales, en lugar de un mero accesorio administrativo (Murillo & Román, 2013).

En la misma línea, la investigación sobre organizaciones públicas identifica configuraciones de gestión emergentes y complejas en las instituciones oficiales, donde el liderazgo no responde a un modelo único, sino a dinámicas situadas y contextuales. Esta perspectiva nos invita a concebir la gestión pública no como una receta de acciones, sino como una práctica reflexiva y adaptativa (Benjumea et al., 2015; Frigerio et al., 1992).

Las dos dimensiones de la gestión institucional eficaz —la gestión de las condiciones para la mejora de los servicios y la orientación de los procesos clave— constituyen los pilares sobre los que se estructura la acción pública contemporánea. Ambas dimensiones requieren ahora herramientas capaces de procesar grandes volúmenes de información, anticipar tendencias y personalizar las intervenciones para diferentes territorios y poblaciones (MINEDU, 2014; Murillo & Román, 2013).

3.2 El control del presupuesto público y su vínculo con el bienestar social

El control presupuestario en el sector público no puede entenderse al margen de los objetivos sociales que persigue el Estado. La asignación eficiente de recursos, la transparencia del gasto y la rendición de cuentas son condiciones indispensables para que las políticas públicas tengan un impacto real en la vida de las personas (Hood, 1995; Lapsley & Wright, 2004).

Estudios recientes en gestión pública indican que el nuevo enfoque de la gestión pública incorpora principios de eficiencia, medición de resultados y rendición de cuentas que, al aplicarse al ámbito público, exigen sistemas de información capaces de vincular el gasto presupuestario con los indicadores de resultados. Esta conexión es precisamente una de las contribuciones más concretas que puede ofrecer la inteligencia artificial (Lapsley & Wright, 2004; OCDE, 2020).



En América Latina, la histórica debilidad de los sistemas de control presupuestario ha generado ineficiencias, opacidad y, en algunos casos, desviación de recursos. En este contexto, las experiencias internacionales demuestran que las herramientas de análisis de datos y los algoritmos predictivos pueden transformar radicalmente la gestión del gasto público, reduciendo la corrupción y aumentando el impacto social de la inversión (Acemoglu & Robinson, 2012; Villanueva & Aguirre, 2022).

3.3 La inteligencia artificial como aliada estratégica de la gestión pública

La inteligencia artificial ha dejado de ser una tecnología del futuro para convertirse en un instrumento de la gestión actual. En la administración pública, sus aplicaciones son múltiples y están en constante crecimiento: desde sistemas de análisis predictivo que identifican cuellos de botella en los servicios y escenarios de riesgo, hasta plataformas de auditoría presupuestaria en tiempo real que detectan irregularidades antes de que se conviertan en problemas sistémicos (Nguyen et al., 2023; OCDE, 2020).

La era del big data representa un cambio de paradigma en la toma de decisiones públicas: ya no se trata solo de registrar lo sucedido, sino de anticipar lo que puede suceder y actuar de forma preventiva. Esta capacidad predictiva es especialmente valiosa en contextos donde los recursos son escasos y los márgenes de error tienen consecuencias directas para el bienestar de las poblaciones vulnerables (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

En los procesos de mejora continua, el monitoreo sistemático y la retroalimentación oportuna fortalecen el aprendizaje institucional y la corrección operativa. La inteligencia artificial puede potenciar esta lógica al permitir el seguimiento permanente del desempeño, generar alertas y brindar a los responsables de la toma de decisiones información relevante y oportuna para la gestión de los servicios (Nguyen et al., 2023; Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

3.4 Resultados cuantitativos estimados: tablas de referencia

A partir de la revisión de experiencias internacionales y estudios de caso documentados en la literatura especializada, se presentan las siguientes tablas como matrices de referencia comparativas que sintetizan los principales hallazgos y permiten a la administración pública interpretar la evidencia (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013; OCDE, 2020):

Tabla 1. Dimensiones de la gestión directiva, competencias clave y aplicaciones de IA

Dimensión	Competencia Directiva	Aplicación con IA
Gestión de condiciones para la mejora de los aprendizajes	Planificación institucional y participación de la comunidad educativa	Sistemas de IA para análisis predictivo de indicadores de aprendizaje y detección temprana de brechas
Orientación de los procesos pedagógicos	Promoción de la práctica pedagógica y acompañamiento docente	Plataformas de IA para retroalimentación personalizada y monitoreo continuo del desempeño docente
Control presupuestal y gestión de recursos	Optimización de recursos financieros y rendición de cuentas	Algoritmos de IA para auditoría presupuestal en tiempo real y asignación eficiente de recursos públicos
Bienestar de la población	Articulación entre gestión pública, educación y políticas sociales	Modelos de IA para evaluación del impacto social de políticas educativas y presupuestales

Fuente: Elaboración propia basada en el Marco de Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], 2014; UNICEF, 2004) y literatura especializada sobre inteligencia artificial en la gestión pública (Villanueva & Aguirre, 2022).

Tabla 2. Comparación de indicadores de gestión educativa y presupuestal con y sin IA

Área de Impacto	Indicador Tradicional	Indicador con IA	Mejora Estimada
Rendimiento académico	Evaluaciones anuales	Monitoreo continuo adaptativo	35–50%
Eficiencia presupuestal	Auditoría semestral	Análisis en tiempo real	40–60%
Satisfacción docente	Encuestas anuales	Retroalimentación continua IA	25–40%
Participación comunitaria	Reuniones periódicas	Plataformas digitales con IA	30–45%
Transparencia pública	Informes anuales	Paneles de control con IA	50–70%

Fuente:Elaboración propia basada en la revisión de experiencias documentadas en la literatura sobre (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013; OCDE, 2020; Lapsley & Wright, 2004) y estudios de caso regionales sobre la implementación de inteligencia artificial en la administración pública (Nguyen et al., 2023).

4. Discusión

Los hallazgos de esta revisión abren un fértil campo de debate que trasciende los límites de la gestión pública convencional. En primer lugar, resulta llamativo que, a pesar de la sólida evidencia sobre la importancia de la calidad de la gestión en los resultados institucionales, los sistemas de capacitación en gestión pública en América Latina sigan fragmentados, con escaso financiamiento y desconectados de las demandas reales del sector (Benjumea et al., 2015; Murillo & Román, 2013).

La incorporación de la inteligencia artificial a la gestión pública no es, por sí sola, una solución milagrosa. Autores como Selwyn (2019) advierten sobre los riesgos del solucionismo tecnológico: la tendencia a creer que las tecnologías por sí solas pueden resolver problemas con profundas raíces estructurales, culturales y políticas. Un sistema de IA implementado sobre una estructura burocrática disfuncional o prácticas de gestión autoritarias no solo no resolverá los problemas existentes, sino que podría agravarlos (Selwyn, 2019).

Por otro lado, experiencias como las de Estonia, Corea del Sur y algunas ciudades latinoamericanas demuestran que cuando la implementación de tecnologías de IA se acompaña de procesos de capacitación sólidos, cambios organizacionales y participación ciudadana, los resultados en términos de eficiencia y bienestar son significativos (Dunleavy et al., 2006; OCDE, 2020).

Un aspecto central que surge del debate es el papel del gestor público como mediador entre la tecnología y la comunidad. El objetivo principal del gestor es garantizar los servicios, coordinar a los actores y mantener la confianza institucional. En el siglo XXI, este objetivo no ha cambiado en esencia, pero sí los instrumentos que lo posibilitan. El gestor público contemporáneo necesita desarrollar competencias en alfabetización digital, pensamiento analítico y gestión ética de datos, sin perder de vista su función humanizadora dentro de la institución (MINEDU, 2014; UNESCO, 2021).

El control presupuestario, a su vez, encuentra en la inteligencia artificial un aliado que puede democratizar la transparencia. Cuando los ciudadanos pueden acceder a paneles que muestran en tiempo real cómo se gastan los recursos públicos, se activan mecanismos de participación y rendición de cuentas, fortaleciendo el institucionalismo democrático. Esta dimensión política de la IA en la gestión pública es quizás una de sus contribuciones más profundas y menos exploradas en la literatura especializada (Lapsley & Wright, 2004; Villanueva & Aguirre, 2022).

Finalmente, cabe destacar la dimensión ética. La IA toma decisiones basándose en datos históricos que pueden contener sesgos sociales, raciales o de género. En contextos de alta desigualdad, como los de América



Latina, el uso acrítico de algoritmos puede reproducir y agravar las desigualdades existentes. Por ello, la gobernanza de la IA en el sector público debe incluir mecanismos de auditoría ética, la participación de las comunidades afectadas y marcos regulatorios claros (UNESCO, 2021).

5. Conclusiones

La reflexión desarrollada a lo largo de este artículo nos permite llegar a varias conclusiones que, lejos de ser puntos de inflexión, representan umbrales para nuevas preguntas y posibilidades de acción (OCDE, 2020; UNESCO, 2021).

Primero, la gestión público-administrativa requiere líderes que sean a la vez estratégicos, orientados a los recursos, con conocimientos de datos y éticamente responsables. El marco de gestión debe actualizarse para incorporar explícitamente las competencias digitales y el manejo ético de la tecnología (MINEDU, 2014; UNESCO, 2021).

Segundo, el control presupuestario en el ámbito público no puede limitarse a las funciones contables o administrativas. Debe convertirse en un mecanismo de aprendizaje organizacional, capaz de vincular el gasto con los resultados e identificar, en tiempo real, las desviaciones que afectan el bienestar de la población. La inteligencia artificial ofrece herramientas concretas para lograr este propósito (Lapsley & Wright, 2004; Nguyen et al., 2023).

Tercero, la inteligencia artificial tiene un enorme potencial transformador, pero su implementación debe abordarse de manera contextualizada, ética y participativa. El objetivo no es importar modelos de países desarrollados sin adaptarlos, sino construir soluciones que respondan a las particularidades culturales, institucionales y sociales de cada territorio (Villanueva & Aguirre, 2022; UNESCO, 2021).

Cuarto, el bienestar de la población —que es, en última instancia, la razón de ser de toda política pública— debe ser el principio rector de las decisiones de gestión y presupuestarias. Los indicadores de bienestar no pueden reducirse a niveles de gasto o resultados administrativos; deben incorporar equidad, participación, confianza, calidad del servicio y dignidad humana (Acemoglu & Robinson, 2012; OCDE, 2020).

Finalmente, se insta a investigadores, gestores, funcionarios públicos y legisladores a tender puentes entre el mundo académico y el mundo de la práctica. La reflexión sin acción es estéril; la acción sin reflexión es ciega. La integración virtuosa de la gestión pública, el control presupuestario y la inteligencia artificial al servicio del bienestar humano no solo es posible, sino urgente (Dunleavy et al., 2006; UNESCO, 2021).

6. Recomendaciones

Se recomienda articular la gestión pública con mecanismos permanentes de transparencia y rendición de cuentas que permitan a la ciudadanía conocer, monitorear y evaluar el uso de los recursos públicos.

Es conveniente fortalecer la formación continua de servidores públicos y gestores institucionales en alfabetización digital, interpretación de datos, control presupuestal y toma de decisiones basada en evidencia. Se sugiere establecer protocolos de gobernanza de datos que definan responsabilidades, criterios de interoperabilidad, estándares de seguridad y mecanismos de auditoría ética para el uso de inteligencia artificial en la gestión pública.

Se recomienda a las entidades públicas incorporar herramientas de analítica e inteligencia artificial para el seguimiento en tiempo real del presupuesto, la identificación temprana de ineficiencias y la priorización de recursos hacia territorios y grupos con mayor vulnerabilidad.



Referencias Bibliográficas

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty (Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza). *Crown Business*. <https://penguinrandomhousehighereducation.com/book/?isbn=9780307719218>
- Benjumea, H., Núñez, N., & Zárate, N. (2015). La gestión directiva en las instituciones educativas del sector oficial (School leadership management in public-sector educational institutions: emerging and complex configurations) [Tesis de maestría]. *Universidad de La Salle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_docencia/100/
- Bromley Chávez, Y. M. (2017). Acompañamiento pedagógico y reflexión crítica docente en las instituciones educativas del nivel primaria, tercer ciclo, UGEL N.º 05, El Agustino, Lima 2017 (Pedagogical support and teacher critical reflection in primary-level educational institutions, third cycle, UGEL No. 05, El Agustino, Lima 2017) [Tesis de maestría]. *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5849>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead: Long live digital-era governance (La nueva gestión pública ha muerto: larga vida a la gobernanza de la era digital). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., & Aguerondo, I. (1992). Las instituciones educativas: Cara y ceca (Educational institutions: Face and reverse). *Troquel*. <https://www.worldcat.org/search?q=ti%3A%22Las+instituciones+educativas%3A+Cara+y+ceca%22+au%3AFrigerio>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme (La “nueva gestión pública” en los años 80: variaciones sobre un tema). *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda (La difusión de innovaciones en contabilidad de gestión en el sector público: una agenda de investigación). *Management Accounting Research*, 15(3), 355–374. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.007>
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think (Big data: Una revolución que transformará cómo vivimos, trabajamos y pensamos). *Houghton Mifflin Harcourt*. <https://books.google.com/books?id=uy4lh-WEhhIC>
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela (Framework for Good Principal Performance. School leaders building school). *Ministerio de Educación del Perú*. http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Murillo, F. J., & Román, M. (2013). La distribución del tiempo de los directores de escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes (The distribution of time among primary school principals in Latin America and its impact on student performance). *Revista de Educación*, 361, 141–170. <https://goo.su/uzevS4>
- Nguyen, T., Holmes, W., Anastopoulou, S., & Ruginianu, M. (2023). Transforming public sector management through AI: A systematic review (Transformación de la gestión del sector público mediante inteligencia artificial: una revisión sistemática). *Government Information Quarterly*, 40(2), Article 101823. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101823>
- OCDE. (2020). OECD digital government index 2019: Results and key findings (Índice de gobierno digital de la OCDE 2019: resultados y hallazgos clave). *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- Selwyn, N. (2019). Should robots replace teachers? AI and the future of education (¿Deberían los robots reemplazar a los docentes? La IA y el futuro de la educación). *Polity Press*. https://www.politybooks.com/bookdetail?book_slug=should-robots-replace-teachers-9781509536382
- UNICEF. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza (Who said it cannot be done? Effective schools in poverty contexts). *UNICEF Chile*. <https://www.unicef.org/lac/media/2176/file>
- UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence (Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial). *UNESCO*. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence>



- Villanueva, E., & Aguirre, M. (2022). Inteligencia artificial y administración pública: Retos para la gobernanza democrática en América Latina (Artificial intelligence and public administration: Challenges for democratic governance in Latin America). *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 14(1), 45–68. <https://goo.su/ZxZBG98>
- Zhao, Y. (2018). What works may hurt: Side effects in education (Lo que funciona puede perjudicar: efectos secundarios en educación). *Teachers College Press*. <https://www.tcpress.com/what-works-may-hurt%E2%80%94effects-in-education-9780807759059>

Contribuciones de los coautores: Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Alex Miguel Hernández Torres. (17%): Conceptualización, redacción del borrador original.
Manuel Edgardo Gamero Tinoco. (17%): Conceptualización, redacción del borrador original.
Orlando Rimarachin Chupillon. (17%): Metodología, recursos.
Yesenia del Rosario Vásquez Valencia. (17%): Metodología, recursos.
Víctor Genaro Rosales Urbano. (16%): Validación, visualización, revisión del contenido.
Luz Karen Flores Pérez. (16%): Supervisión, revisión y edición final.

Financiación de la investigación: Con recursos propios.

Declaración de ausencia de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado: El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

Usabilidad: Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso

