

## Ética en la Gestión Pública: Revisión Integrativa de Enfoques y Dilemas Contemporáneos (2015–2026)

### Ethics in Public Management: An Integrative Review of Approaches and Contemporary Dilemmas (2015–2026)

Dr. Juan Paura García y Dr. José Luis Abreu

**Resumen.** Este artículo presenta una revisión integrativa (2015–2026) sobre la ética en la gestión pública, sustentada en una base documental de 30 estudios publicados entre 2015 y 2026, en español e inglés. La síntesis muestra que la ética pública no puede tratarse como un asunto resuelto por códigos y normativa, porque el núcleo del problema radica con frecuencia en la brecha entre el discurso de integridad y las prácticas reales dentro de organizaciones atravesadas por presiones políticas, restricciones presupuestarias y culturas administrativas inconsistentes. De manera recurrente, la literatura conecta integridad institucional, transparencia y rendición de cuentas con la profesionalización y formación ética del servicio civil, subrayando que la capacitación es necesaria, pero pierde impacto cuando no se alinea con incentivos, supervisión efectiva y aplicación uniforme de responsabilidades. Un aporte contemporáneo clave es el desplazamiento del dilema hacia la gobernanza digital: datos, automatización y opacidad algorítmica exigen ampliar los marcos clásicos de responsabilidad pública, incorporando trazabilidad, explicabilidad y auditorías tecnológicas. En conjunto, los hallazgos sugieren entender la ética como infraestructura institucional verificable — normativa, organizacional, formativa y tecnológica— que condiciona legitimidad, confianza ciudadana y sostenibilidad del buen gobierno.

**Palabras clave.** Ética pública; gestión pública; integridad institucional; transparencia; rendición de cuentas; servicio civil; gobernanza digital.

**Abstract.** This article offers an integrative literature review (2015–2026) on ethics in public management, based on a documentary base of 30 studies published between 2015 and 2026 in Spanish and English. The synthesis indicates that public ethics cannot be treated as a matter settled by codes of conduct and formal regulation, because the most persistent weakness lies in the gap between normative discourse and organizational practice under political pressure, budget constraints, and incentive structures that may undermine consistency. Across the reviewed studies, institutional integrity, transparency, and accountability repeatedly emerge as interdependent conditions for sustaining legitimacy and public trust, alongside the professionalization and ethics education of the civil service. However, ethics training alone shows limited impact when it is disconnected from leadership coherence, effective oversight, and consistent enforcement. A central contemporary shift

is the expansion of ethical dilemmas into digital governance: data management, automated decision support, and algorithmic opacity require renewed accountability frameworks, including traceability, explainability, and technological audits. Overall, the findings support approaching ethics as a verifiable institutional infrastructure—normative, organizational, educational, and technological—that shapes democratic quality, public confidence, and the sustainability of good governance.

**Keywords.** Public ethics; public management; institutional integrity; transparency; accountability; civil service education; digital governance.

---

## Introducción

La ética en la gestión pública ocupa un lugar singular dentro del campo de la administración: existe amplio consenso sobre su importancia, aunque no siempre sobre su significado operativo. A primera vista, podría pensarse que se trata de un asunto resuelto mediante códigos de conducta, marcos de integridad y disposiciones legales cada vez más detalladas. Sin embargo, la literatura académica reciente muestra que la cuestión es más compleja. La ética no solo remite a principios abstractos, sino a la manera en que esos principios se traducen en decisiones concretas, bajo condiciones institucionales específicas y, hoy, en entornos crecientemente digitalizados.

El debate contemporáneo ha ampliado el horizonte tradicional del análisis ético. Ya no se limita a distinguir entre conducta correcta e incorrecta; examina cómo la estructura organizacional, los incentivos internos, la cultura administrativa y la percepción ciudadana influyen en la coherencia institucional. En este sentido, la ética aparece como un eje transversal que conecta transparencia, rendición de cuentas, profesionalización del servicio civil y gobernanza tecnológica. Leída en conjunto, la base documental seleccionada permite observar que la integridad no es simplemente un atributo individual, sino el resultado de interacciones entre normas formales, prácticas administrativas y mecanismos de supervisión.

La transformación digital ha desplazado el debate hacia terrenos antes poco explorados. La gestión de datos, la automatización de decisiones y la opacidad algorítmica introducen desafíos que obligan a repensar los marcos clásicos de responsabilidad pública. La ética ya no se juega únicamente en la discrecionalidad humana; también se encuentra en el diseño de sistemas, en la trazabilidad de procesos y en la capacidad institucional para explicar decisiones técnicamente complejas de manera comprensible.

Las investigaciones recientes sobre gobierno electrónico, auditoría pública, contratación electrónica, inteligencia artificial y derecho a la buena administración muestran que la ética pública se está moviendo desde un enfoque centrado en la conducta individual hacia una arquitectura institucional verificable, apoyada en transparencia, trazabilidad, participación ciudadana, control fiscal y regulación tecnológica (Alam et al., 2023; Branet & Hategan, 2024; Hochstetter et al., 2023; Jiménez & Páez, 2025; Sigfrids et al., 2022).

Revisar de forma integrada las contribuciones recientes permite identificar no solo convergencias conceptuales, sino también tensiones metodológicas y vacíos persistentes. El diálogo entre enfoques normativos y empíricos, entre análisis estructurales y estudios de percepción, ofrece una visión más amplia del fenómeno. La ética en la gestión pública se revela entonces como una categoría dinámica: no es un añadido moral a la administración, sino un componente estructural que condiciona legitimidad, confianza y sostenibilidad institucional.

---

## Planteamiento del Problema

A pesar de décadas de reformas administrativas, códigos de conducta y programas anticorrupción, la ética continúa apareciendo como un punto vulnerable en la gestión pública. La paradoja es evidente: nunca ha existido tanta normativa formal sobre integridad, y sin embargo persisten percepciones de opacidad, favoritismo y uso indebido de recursos públicos. La literatura revisada sugiere que esta fragilidad no se explica por ausencia de principios, sino por la brecha persistente entre discurso normativo y práctica organizacional (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).

Uno de los factores estructurales que sostiene esta brecha es la complejidad misma de la acción pública. La toma de decisiones administrativas ocurre bajo presión política, restricciones presupuestarias, ambigüedad normativa y, cada vez más, mediación tecnológica. En ese entorno, la ética deja de ser un conjunto abstracto de valores y se convierte en un ejercicio constante de ponderación entre intereses, reglas y consecuencias (Cruz Martínez, 2025). Cuando las instituciones no proveen marcos claros de supervisión, transparencia y formación, la probabilidad de incoherencia aumenta.

Otro elemento relevante es la dimensión organizacional. Diversos estudios muestran que la existencia de códigos formales no garantiza su internalización cultural. Si los incentivos institucionales premian resultados sin considerar procedimientos, o si las sanciones se aplican de manera selectiva, se produce una disonancia que erosiona la legitimidad ética interna y externa (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). La ética, en estos casos, se percibe como discurso simbólico más que como criterio operativo.

La fragilidad ética también se expresa en la percepción ciudadana. La confianza pública no depende exclusivamente de la ausencia de escándalos, sino de la percepción de justicia, imparcialidad y coherencia en la acción gubernamental (Menzel, 2015). Incluso prácticas técnicamente correctas pueden generar desconfianza cuando no se explican adecuadamente o cuando la transparencia es

meramente formal. En consecuencia, la ética pública no es solo cuestión de legalidad, sino también de legitimidad social.

La transformación digital introduce nuevos focos de vulnerabilidad. La opacidad algorítmica, la gestión masiva de datos y la automatización de decisiones amplían el campo de los dilemas éticos, desplazando la atención desde la conducta individual hacia la arquitectura tecnológica institucional (Pakhnenko & Kuan, 2023). La ética sigue siendo frágil porque los marcos tradicionales no siempre han evolucionado al ritmo de estas transformaciones.

La literatura revisada permite precisar que la digitalización no reduce automáticamente la corrupción ni garantiza integridad administrativa. Su potencial depende de condiciones institucionales concretas: infraestructura digital confiable, capacidades profesionales, marcos regulatorios, control ciudadano, auditorías independientes y mecanismos de rendición de cuentas que permitan pasar del discurso modernizador a prácticas verificables (Alam et al., 2023; Corcino-Cerafin et al., 2026; Mangai & Ayodele, 2025; Su et al., 2023).

El problema no radica en la inexistencia de normas, sino en la dificultad de convertirlas en práctica sostenida dentro de entornos institucionales complejos y tecnológicamente mediados.

### **Relevancia teórica y práctica (integridad institucional, confianza ciudadana, riesgos de corrupción)**

La relevancia del estudio de la ética en la gestión pública se sustenta en dos dimensiones interconectadas: teórica y práctica. Desde el plano teórico, la ética constituye un eje transversal que articula conceptos como integridad institucional, transparencia, buen gobierno y legitimidad democrática. Comprender cómo se conceptualiza y operacionaliza la ética permite clarificar la relación entre valores normativos y diseño organizacional (Menzel, 2015). Además, el diálogo entre literatura en español e inglés revela la necesidad de integrar enfoques normativos y empíricos para construir marcos analíticos más completos.

En el plano práctico, la ética pública tiene implicaciones directas en la confianza ciudadana. La evidencia revisada muestra que la percepción de integridad institucional influye en la legitimidad del Estado y en la disposición de la ciudadanía a cumplir normas y participar en procesos públicos (Menzel, 2015). Cuando la ética se percibe como frágil o inconsistente, la confianza se erosiona, afectando la eficacia de políticas públicas y la cohesión social.

La ética está estrechamente vinculada con la prevención de riesgos de corrupción. Las reformas orientadas a fortalecer transparencia, profesionalización y mecanismos de control no solo buscan sancionar irregularidades, sino reducir la probabilidad estructural de que ocurran (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). En este sentido, estudiar ética no implica únicamente analizar comportamientos desviados, sino examinar las condiciones institucionales que favorecen o limitan la integridad.

Las contribuciones sobre auditoría del sector público y participación ciudadana evidencian que la prevención de la corrupción requiere instituciones capaces de detectar irregularidades, generar disuasión, comunicar hallazgos y transformar las recomendaciones de control en aprendizaje administrativo (Branet & Hategan, 2024; Su et al., 2023).

En contextos contemporáneos, la relevancia práctica se amplía con la digitalización de la administración pública. La gobernanza de datos y la automatización de decisiones exigen nuevos marcos de responsabilidad y explicabilidad (Pakhnenko & Kuan, 2023). La ética se convierte entonces en un componente indispensable para asegurar que la innovación tecnológica fortalezca —y no debilite— la legitimidad institucional.

La ética en la gestión pública no es un tema periférico ni exclusivamente moral; constituye una variable estructural que incide en la calidad democrática, la sostenibilidad institucional y la efectividad administrativa. Por ello, su análisis sistemático resulta imprescindible tanto para la teoría administrativa como para la práctica gubernamental.

## **Preguntas de investigación**

Con base en la base documental analizada y en el enfoque de revisión integrativa, el estudio se guía por las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo conceptualiza la literatura en español e inglés la ética en la gestión pública y qué distinciones establece entre ética pública y ética administrativa?
2. ¿Qué condiciones institucionales y organizacionales se identifican como habilitadoras o erosionadoras de la integridad, particularmente en relación con transparencia y rendición de cuentas?
3. ¿Qué enfoques de formación ética del servicio civil se proponen, qué límites se reportan y qué tipo de evidencia sustenta su efectividad?
4. ¿De qué manera la digitalización (datos, algoritmos y opacidad institucional) redefine los dilemas éticos y qué marcos de respuesta plantea la literatura?

## **Objetivo general y objetivos específicos**

### **Objetivo general**

Analizar e integrar críticamente los aportes de la literatura académica en español e inglés sobre ética en la gestión pública, con el fin de identificar convergencias, divergencias y propuestas conceptuales aplicables en torno a integridad institucional, transparencia, formación del servicio civil y gobernanza digital.

### **Objetivos específicos**

1. Sistematizar las principales definiciones y enfoques sobre ética pública y ética administrativa presentes en la base documental, destacando sus implicaciones para investigación aplicada.
2. Identificar condiciones institucionales y organizacionales asociadas al fortalecimiento o deterioro de la integridad, con énfasis en transparencia, rendición de cuentas y cultura organizacional.

3. Examinar enfoques de formación y educación ética del servicio civil, describiendo sus estrategias, límites y evidencia disponible, así como su articulación con incentivos institucionales.
4. Explorar riesgos emergentes y marcos de respuesta relacionados con ética y gobernanza en entornos digitales, considerando datos, algoritmos y explicabilidad institucional.
5. Proponer un modelo conceptual breve derivado de la base documental que integre componentes normativos, organizacionales, formativos y digitales para orientar futuras investigaciones y prácticas institucionales (Menzel, 2015; Pakhnenko & Kuan, 2023).

## **Alcances y límites del estudio**

### **Alcances**

- El estudio ofrece una síntesis integrativa documental con literatura 2015–2026, en español e inglés, permitiendo un contraste comparativo entre tradiciones analíticas y contextos institucionales (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).
- Se orienta a resultados útiles para investigación aplicada, al identificar condiciones institucionales, riesgos y propuestas operativas vinculadas con integridad, transparencia, corrupción, formación ética y gobernanza digital (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025; García Barajas, 2022).
- El análisis incorpora la dimensión contemporánea de la ética en entornos digitalizados, conectándola con marcos clásicos de buen gobierno y rendición de cuentas (Pakhnenko & Kuan, 2023).

### **Límites**

- La base documental es delimitada ( $n = 30$ ), por lo que los hallazgos deben interpretarse como síntesis contextualizada y no como representación exhaustiva del universo de publicaciones sobre ética pública.
- Al incluir únicamente textos de acceso abierto, es posible que queden fuera aportes relevantes publicados bajo modelos de suscripción.

- La heterogeneidad metodológica de la base documental impide análisis cuantitativos comparables (p. ej., metaanálisis), privilegiándose la síntesis temática y conceptual.
- La revisión se centra en español e inglés, lo que limita la incorporación de debates en otras tradiciones lingüísticas o regionales.

El estudio busca maximizar la utilidad analítica y práctica dentro de una base documental delimitada, enfatizando transparencia metodológica y coherencia conceptual en la integración de resultados.

---

## Marco Conceptual

### **Ética pública vs. ética administrativa: distinciones útiles para investigación aplicada**

Desde la literatura sobre administración pública, conviene separar ética pública y ética administrativa no para “dividir” el fenómeno, sino para hacerlo medible y analizable en estudios aplicados. La ética pública suele referirse al marco normativo y político-moral que legitima la acción del Estado: valores como integridad, justicia, imparcialidad, transparencia y orientación al interés general, entendidos como estándares que la ciudadanía puede exigir. En cambio, la ética administrativa se ubica más cerca del terreno organizacional: se expresa en decisiones cotidianas, rutinas, incentivos, discrecionalidad, y en la forma en que los servidores públicos traducen normas abstractas en prácticas concretas. Dicho de otra manera: la ética pública define qué se considera correcto en el ámbito estatal; la ética administrativa ayuda a explicar cómo (y por qué) ese ideal se cumple, se distorsiona o se vuelve un dilema en la operación diaria (Cruz Martínez, 2025). Esta distinción se vuelve especialmente útil cuando el estudio busca identificar brechas entre valores declarados y conductas observables, o cuando pretende diseñar intervenciones institucionales (códigos, comités, formación, controles) con base en evidencia (Menzel, 2015).

En términos de investigación, la ética pública suele operacionalizarse mejor en el plano de principios y percepciones colectivas: confianza en instituciones, legitimidad, expectativas sociales sobre “buen gobierno”, y tolerancia ciudadana a prácticas indebidas. La ética administrativa, en cambio, se presta a indicadores más “micro”: dilemas de rol, presiones políticas, conflictos de interés, cumplimiento de procedimientos, manejo de información, y culturas organizacionales donde la integridad puede fortalecerse o erosionarse. Varios trabajos enfatizan que el problema rara vez es la ausencia de valores en el discurso; el punto crítico es la arquitectura institucional que moldea decisiones reales: incentivos, rendición de cuentas, supervisión efectiva y aprendizaje organizacional (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). Por eso, cuando el objetivo es aplicado, la pregunta clave no es solo “¿qué valores importan?”, sino “¿qué condiciones vuelven probable que esos valores se mantengan cuando aparecen presiones, urgencias o ambigüedades?” (Cruz Martínez, 2025).

Esta diferenciación también evita un error frecuente: tratar la ética como “atributo moral individual” desligado del contexto. La evidencia revisada sugiere que la conducta ética en el sector público es un resultado emergente: depende de competencias personales, pero también de reglas claras, liderazgo, consistencia disciplinaria y formación sostenida. En ese sentido, la ética pública funciona como horizonte normativo, mientras que la ética administrativa se comporta como un sistema de prácticas que puede ser gestionado, evaluado y mejorado. Esto explica por qué la educación ética y la profesionalización aparecen como pieza recurrente en ambos idiomas: no basta con enseñar valores; hay que entrenar criterios para decidir en escenarios grises y dilemas recurrentes del servicio civil (García Barajas, 2022).

### **Integridad, transparencia y buen gobierno**

La literatura reciente converge en tratar integridad, transparencia y buen gobierno no como categorías aisladas, sino como un entramado conceptual que opera de manera interdependiente dentro de la gestión pública. La integridad suele

describirse como la coherencia entre valores proclamados y decisiones efectivamente adoptadas por autoridades y funcionarios; la transparencia, como la apertura informativa y la trazabilidad de las decisiones; y el buen gobierno, como el marco más amplio que integra legalidad, rendición de cuentas, participación y eficacia institucional (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). Cuando se examinan en conjunto, estas nociones permiten comprender que la ética pública no se agota en la intención moral, sino que requiere condiciones estructurales que la sostengan y la hagan verificable (Cruz Martínez, 2025).

Esta articulación adquiere mayor densidad institucional cuando se analiza desde el derecho a la buena administración pública, que sintetiza principios como imparcialidad, celeridad, acceso a información, debido proceso, participación y trato equitativo. Desde esa perspectiva, la ética pública no queda reducida a buenas intenciones, sino que puede ser exigida como estándar de actuación administrativa (Jiménez & Páez, 2025). De forma complementaria, los estudios sobre transparencia en la función pública muestran que las actitudes favorables a la apertura dependen de factores organizacionales y culturales, especialmente de la percepción de represalias y de la utilidad atribuida a denunciar irregularidades (Garrido-Vergara & Quijada Donaire, 2025).

Desde una perspectiva aplicada, la integridad constituye el núcleo normativo: remite a la honestidad, imparcialidad y orientación al interés general. No obstante, sin transparencia, la integridad permanece opaca y difícilmente evaluable. La apertura de información, los sistemas de acceso público y la claridad en los procedimientos permiten que la conducta ética sea observable y, por tanto, susceptible de control social e institucional (Cruz Martínez, 2025). En ese sentido, la transparencia funciona como mecanismo habilitador que transforma valores en prácticas visibles. A su vez, el buen gobierno incorpora estos elementos en una arquitectura más amplia que incluye diseño institucional, control interno, participación ciudadana y profesionalización del servicio civil (Cruz Martínez, 2025). Así, puede sostenerse que la integridad aporta la dimensión moral, la transparencia la dimensión instrumental y el buen gobierno la dimensión sistémica.

Las investigaciones también muestran que la ausencia de uno de estos componentes debilita al conjunto. Una administración puede exhibir marcos normativos sofisticados sobre integridad, pero si carece de mecanismos efectivos de publicidad y control, la confianza pública se erosiona. Del mismo modo, la transparencia sin estándares éticos claros puede convertirse en mera formalidad documental, sin incidir en la calidad de las decisiones (Menzel, 2015). El buen gobierno, entonces, no es simplemente un ideal abstracto, sino la convergencia operativa entre coherencia moral, apertura informativa y capacidad institucional para responder ante la ciudadanía.

Esta “familia conceptual” resulta particularmente útil para la investigación aplicada porque facilita la construcción de variables diferenciadas pero articuladas. Por ejemplo, pueden analizarse percepciones ciudadanas de transparencia, evaluaciones internas de integridad organizacional y diseños normativos de gobernanza como dimensiones complementarias de un mismo fenómeno. Además, en contextos de transformación digital, la transparencia adquiere nuevas expresiones —portales abiertos, trazabilidad algorítmica, datos masivos— que reconfiguran los estándares de integridad y amplían los desafíos del buen gobierno (Pakhnenko & Kuan, 2023). En conjunto, estas categorías permiten pasar de una ética entendida como exhortación moral a una ética concebida como infraestructura institucional verificable y evaluable.

### **Enfoques normativos y enfoques conductuales (virtudes, reglas, percepción ética).**

La discusión sobre ética en la gestión pública ha transitado históricamente entre dos grandes tradiciones analíticas: los enfoques normativos, centrados en principios y deberes, y los enfoques conductuales, orientados a comprender cómo deciden realmente los actores en contextos organizacionales concretos. Esta distinción no es meramente teórica; tiene implicaciones metodológicas claras cuando se diseñan investigaciones aplicadas. Mientras los enfoques normativos preguntan qué debería

hacer un servidor público ante un dilema, los conductuales indagan qué hace en la práctica y qué factores influyen en su decisión (Menzel, 2015).

Dentro del enfoque normativo pueden identificarse, al menos, dos vertientes recurrentes en la base documental revisada. Por un lado, la ética de reglas o deontológica, que subraya el cumplimiento de marcos legales, códigos de conducta y estándares formales como base de la integridad administrativa. Bajo esta lógica, la conducta ética se asocia a la observancia estricta de normas y procedimientos institucionales. Por otro lado, la ética de virtudes propone que la calidad moral del servicio público depende también del carácter y las disposiciones internas del funcionario —prudencia, justicia, honestidad— que orientan decisiones en escenarios donde las reglas son insuficientes o ambiguas (Menzel, 2015). La literatura en español coincide en que ambas dimensiones deben coexistir: reglas claras reducen discrecionalidad indebida, pero las virtudes permiten responder éticamente ante situaciones no previstas por el marco normativo (Cruz Martínez, 2025).

Ahora bien, los enfoques conductuales introducen un matiz decisivo: la ética no se manifiesta en abstracto, sino en contextos organizacionales atravesados por presiones políticas, incentivos contradictorios y culturas institucionales diversas. Desde esta perspectiva, el análisis se desplaza hacia variables como clima ético, percepción de justicia interna, liderazgo, y mecanismos de rendición de cuentas. Las investigaciones sobre percepción ética muestran que la legitimidad institucional no depende únicamente de la existencia de códigos formales, sino de la experiencia cotidiana de coherencia entre discurso y práctica (Menzel, 2015). Es decir, la ética se evalúa socialmente, y esa evaluación influye en la confianza pública y en la propia motivación de los servidores.

La tensión entre normas y conducta se hace especialmente visible cuando surgen dilemas administrativos: conflictos de interés, manejo de información sensible o decisiones bajo presión temporal. En estos escenarios, el mero cumplimiento formal puede resultar insuficiente si no existe capacidad deliberativa y formación ética que

permita ponderar consecuencias y valores en juego. De ahí que varios estudios subrayen la importancia de la educación ética no solo como transmisión de principios, sino como entrenamiento en razonamiento moral aplicado a casos reales (García Barajas, 2022).

Los enfoques normativos proporcionan el marco de referencia y los estándares de corrección; los enfoques conductuales permiten comprender las condiciones bajo las cuales esos estándares se cumplen o se erosionan. Integrar ambos planos en la investigación aplicada ofrece una ventaja analítica clara: posibilita medir no solo la existencia de reglas o códigos, sino también la coherencia entre estructura normativa, cultura organizacional y percepción ética, cerrando así la brecha entre “lo que debe ser” y “lo que efectivamente ocurre” en la gestión pública.

### **Ética en la era digital: nuevas formas del dilema (datos, algoritmos, opacidad institucional).**

La digitalización de la gestión pública no ha sustituido los dilemas éticos tradicionales; más bien los ha transformado y, en ciertos casos, intensificado. Si en etapas anteriores el foco estaba puesto en la discrecionalidad humana, hoy emergen escenarios donde las decisiones administrativas se apoyan en sistemas de datos masivos, plataformas digitales y algoritmos de apoyo a la decisión. Esto introduce una capa adicional de complejidad: la ética ya no se juega únicamente en la intención del funcionario, sino en la arquitectura tecnológica que estructura la decisión (Pakhnenko & Kuan, 2023). En este contexto, la pregunta no es solo si la acción es imparcial, sino si el diseño del sistema lo es.

El gobierno electrónico, la contratación pública electrónica y la inteligencia artificial pueden fortalecer transparencia, eficiencia y control, pero solo cuando están insertos en marcos éticos e institucionales robustos. La evidencia sobre contratación electrónica, por ejemplo, subraya que la transparencia de los procedimientos públicos contribuye al uso sostenible de recursos fiscales, aunque persisten riesgos de cumplimiento formal, brecha tecnológica y opacidad operativa (Hochstetter et al., 2023; Corcino-Cerafin et al., 2026).

Uno de los principales dilemas gira en torno al uso de datos públicos y personales. La gestión digital permite mejorar eficiencia y trazabilidad, pero también amplía riesgos de vulneración de privacidad, sesgos estadísticos y uso indebido de información sensible. La transparencia, tradicionalmente entendida como apertura informativa hacia la ciudadanía, adquiere aquí una doble dimensión: por un lado, el deber de publicar información institucional; por otro, la obligación de proteger datos individuales. Este equilibrio redefine la integridad institucional en términos de gobernanza de datos y protocolos de seguridad (Cruz Martínez, 2025). La ética pública, en consecuencia, debe ampliarse para incluir criterios de proporcionalidad, minimización de datos y evaluación de riesgos tecnológicos.

Los algoritmos representan otra fuente de dilema. Cuando sistemas automatizados participan en la asignación de recursos, priorización de casos o evaluación de riesgos, surge la cuestión de la responsabilidad: ¿quién responde ante un sesgo algorítmico? La literatura revisada subraya que la automatización no elimina la dimensión moral, sino que la desplaza hacia el diseño, programación y supervisión del sistema (Menzel, 2015). En términos aplicados, esto obliga a incorporar auditorías técnicas, explicabilidad de modelos y mecanismos de revisión humana como componentes de la ética administrativa contemporánea. La integridad deja de ser solo una virtud individual para convertirse en un atributo del ecosistema digital que sostiene la decisión pública.

Un elemento relevante es la opacidad institucional digital. Paradójicamente, el aumento de plataformas y sistemas puede dificultar la comprensión ciudadana de cómo se toman decisiones. Interfaces complejas, lenguaje técnico y procesos automatizados pueden generar una “caja negra” administrativa. Esta opacidad no necesariamente implica corrupción, pero sí erosiona la confianza cuando la ciudadanía percibe falta de claridad en los criterios utilizados (Menzel, 2015). Por ello, el buen gobierno en la era digital exige no solo acceso a información, sino explicaciones comprensibles y trazables sobre los procesos tecnológicos que respaldan decisiones públicas.

En términos metodológicos, estudiar ética en la era digital implica ampliar variables tradicionales. Además de analizar códigos de conducta o percepciones de integridad, la investigación aplicada debe considerar gobernanza de datos, diseño algorítmico, niveles de automatización y políticas de transparencia tecnológica. La formación ética también requiere actualización: no basta con discutir dilemas clásicos de conflicto de interés; es necesario entrenar a los servidores en análisis de riesgos digitales y evaluación crítica de herramientas tecnológicas (García Barajas, 2022).

Así, la ética en la gestión pública digital no constituye un campo aparte, sino una extensión de los principios tradicionales hacia nuevos entornos de decisión. Integridad, transparencia y buen gobierno siguen siendo el eje conceptual, pero ahora deben dialogar con cuestiones de datos, inteligencia algorítmica y explicabilidad institucional. La ética deja de estar confinada al comportamiento humano individual y se proyecta hacia la infraestructura tecnológica que estructura la acción pública contemporánea.

---

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de estudio: revisión integrativa**

El presente trabajo adopta el diseño de revisión integrativa de la literatura, dado que el objetivo no es probar una hipótesis empírica puntual, sino sintetizar, contrastar y articular aportes teóricos y empíricos provenientes de distintas tradiciones sobre ética en la gestión pública. A diferencia de una revisión narrativa tradicional, la revisión integrativa permite incorporar estudios conceptuales, análisis normativos, investigaciones empíricas y propuestas pedagógicas dentro de un mismo marco analítico, conservando criterios explícitos de selección y sistematización (Menzel, 2015). Este enfoque resulta pertinente cuando el campo presenta diversidad metodológica y enfoques heterogéneos, como ocurre con la ética pública y administrativa.

La elección se justifica además por la naturaleza de la base documental examinada: las fuentes consideradas incluyen artículos en español e inglés, estudios teóricos, análisis comparativos, revisiones críticas y trabajos sobre educación ética y gobernanza digital. Un metaanálisis estadístico sería improcedente debido a la heterogeneidad metodológica; en cambio, la revisión integrativa permite identificar patrones temáticos, convergencias conceptuales y vacíos de investigación, manteniendo la coherencia del análisis (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). Este tipo de diseño favorece la construcción de un marco sintético que dialogue entre contextos latinoamericanos y anglosajones, algo particularmente relevante en un tema transversal como la integridad institucional.

La revisión integrativa posibilita trascender la mera descripción bibliográfica. En lugar de presentar resúmenes aislados de cada estudio, se organiza la evidencia en categorías analíticas comunes —integridad, transparencia, buen gobierno, formación ética, gobernanza digital— que emergen de la propia base documental. Este procedimiento permite comparar énfasis normativos y conductuales, así como identificar puntos de tensión entre discurso ético formal y práctica administrativa (Menzel, 2015). En consecuencia, el diseño metodológico responde directamente a las preguntas de investigación planteadas, orientadas a comprender cómo se conceptualiza y operacionaliza la ética en la gestión pública contemporánea.

Otro elemento que refuerza la pertinencia de la revisión integrativa es su utilidad para fines aplicados. La ética pública no se agota en el plano filosófico; tiene implicaciones directas en políticas institucionales, programas de formación y mecanismos de rendición de cuentas. Al integrar evidencia diversa, el estudio puede derivar propuestas conceptuales y orientaciones prácticas sustentadas en literatura indexada de acceso abierto (García Barajas, 2022). En este sentido, el diseño no solo organiza conocimiento existente, sino que contribuye a estructurarlo de manera útil para tomadores de decisiones y académicos.

El carácter explícito y delimitado de la base documental, definida bajo criterios de pertinencia temática y disponibilidad, garantiza transparencia en el proceso

analítico. La revisión integrativa, aplicada de forma sistemática, permite mantener rigor metodológico sin sacrificar amplitud conceptual, condición indispensable cuando se examina un fenómeno multidimensional como la ética en la gestión pública en entornos contemporáneos, incluidos los digitales (Pakhnenko & Kuan, 2023).

### **Criterios de inclusión/exclusión (idioma, pertinencia temática, acceso abierto, años)**

La delimitación de la base documental se realizó mediante criterios explícitos de inclusión y exclusión, con el propósito de garantizar coherencia temática, comparabilidad conceptual y transparencia metodológica. En investigaciones de revisión integrativa, la claridad en estos criterios resulta determinante para evitar sesgos de selección y fortalecer la validez interna del estudio (Menzel, 2015). En este caso, el proceso respondió tanto a la naturaleza del problema investigado como a la disponibilidad efectiva de literatura académica accesible.

**Idioma.** Se incluyeron exclusivamente artículos en español e inglés. Esta decisión obedece a dos razones principales: primero, la centralidad de la producción académica en ambos idiomas en el campo de la administración pública; segundo, la intención de contrastar enfoques latinoamericanos y anglosajones en torno a la ética pública. Se excluyeron trabajos en otros idiomas debido a limitaciones de acceso y al objetivo comparativo específico del estudio. La inclusión bilingüe permitió observar convergencias y divergencias conceptuales en temas como integridad institucional, percepción ética y gobernanza digital (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).

**Pertinencia temática.** Solo se consideraron artículos cuyo eje central fuera la ética en la gestión pública, ya sea desde una perspectiva normativa, organizacional, educativa o tecnológica. Se excluyeron estudios donde la ética apareciera de forma tangencial o secundaria, así como trabajos centrados exclusivamente en ética empresarial privada sin vínculo directo con administración pública. Este criterio aseguró que las categorías analíticas —integridad, transparencia, buen gobierno,

formación ética y ética digital— emergieran de la propia base documental sin dispersión conceptual (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025).

**Acceso abierto.** Se incluyeron únicamente publicaciones con disponibilidad en acceso abierto o con posibilidad de consulta completa en línea. Esta decisión no solo responde a principios de transparencia académica, sino también a la reproducibilidad del estudio: cualquier lector puede acceder a las mismas fuentes y verificar la interpretación realizada. La literatura reciente destaca que el acceso abierto favorece la circulación del conocimiento y fortalece la evaluación crítica independiente (García Barajas, 2022). Se excluyeron artículos con acceso restringido sin disponibilidad completa, a fin de evitar análisis basados únicamente en resúmenes.

**Años de publicación.** El criterio temporal priorizó estudios publicados entre 2015 y 2026, con el fin de capturar debates contemporáneos, especialmente aquellos vinculados a digitalización, transparencia y reformas institucionales recientes. No obstante, se admitieron algunos trabajos ligeramente anteriores cuando su aporte conceptual resultaba directamente pertinente para comprender enfoques normativos o marcos comparativos consolidados. Este rango temporal permite articular discusiones tradicionales sobre ética administrativa con los nuevos dilemas asociados al uso de datos y algoritmos en la gestión pública (Pakhnenko & Kuan, 2023).

Estos criterios configuraron una base documental de 30 estudios publicados entre 2015 y 2026, en español e inglés, con fuentes que comparten coherencia temática y diversidad metodológica. La combinación de idioma, pertinencia, acceso abierto y actualidad temporal contribuye a equilibrar amplitud analítica y rigor metodológico, asegurando que la revisión integrativa mantenga foco conceptual sin perder pluralidad de enfoques.

## **Estrategia de análisis: codificación temática y matriz de síntesis**

El análisis se desarrolló mediante un proceso de codificación temática inductivo-deductiva, orientado a identificar patrones conceptuales recurrentes y relaciones entre categorías. La literatura sobre revisiones integrativas recomienda estructurar la evidencia a partir de ejes analíticos que permitan comparar estudios heterogéneos sin perder especificidad (Menzel, 2015). En este trabajo, la codificación no partió de categorías completamente predeterminadas ni fue totalmente abierta; se construyó en diálogo constante entre los conceptos emergentes de la base documental y los marcos teóricos ya discutidos en secciones previas.

En una primera etapa se realizó una lectura analítica completa de cada uno de los 30 estudios publicados entre 2015 y 2026, extrayendo unidades de significado relacionadas con: (a) definición de ética pública o administrativa, (b) problemas éticos identificados, (c) nivel de análisis (normativo, organizacional, educativo o digital), (d) tipo de evidencia (teórica, empírica o mixta), y (e) principales recomendaciones. Este procedimiento permitió una reducción progresiva de información sin perder matices interpretativos (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). Cada artículo fue examinado de manera sistemática bajo los mismos criterios, garantizando consistencia en la comparación.

En una segunda etapa se agruparon los códigos preliminares en categorías temáticas consolidadas, que finalmente estructuraron los resultados:

1. Integridad institucional y coherencia normativa.
2. Transparencia y rendición de cuentas.
3. Corrupción y reformas organizacionales.
4. Educación y formación ética del servicio civil.
5. Ética en entornos digitales y gobernanza de datos.

Estas categorías no fueron impuestas externamente; emergieron de la recurrencia conceptual observada tanto en artículos en español como en inglés (Cruz Martínez,

2025; Menzel, 2015). La convergencia temática entre idiomas reforzó la validez interpretativa de la agrupación.

Como herramienta organizativa se elaboró una matriz de síntesis, que funcionó como instrumento central de análisis comparativo. La matriz incluyó columnas para: autor y año, contexto geográfico, enfoque teórico (normativo/conductual/mixto), problema ético abordado, hallazgos principales e implicaciones prácticas. Esta estructura permitió identificar no solo coincidencias, sino también tensiones entre estudios que enfatizan la ética como sistema normativo y aquellos que la conciben como fenómeno organizacional dependiente de cultura e incentivos (Menzel, 2015).

La matriz también facilitó el análisis transversal de la dimensión digital. Los trabajos que abordan algoritmos, datos y opacidad institucional fueron examinados en relación con categorías tradicionales de integridad y transparencia, lo que permitió observar cómo los dilemas clásicos se reconfiguran en entornos tecnológicos (Pakhnenko & Kuan, 2023). De este modo, la estrategia de análisis evitó compartimentar artificialmente la ética digital como campo aislado, integrándola en el mapa conceptual general.

En términos metodológicos, la combinación de codificación temática y matriz de síntesis fortaleció la trazabilidad del proceso analítico. Cada afirmación desarrollada en la sección de resultados puede rastrearse hasta categorías previamente identificadas en la matriz. Este procedimiento garantiza coherencia interna, comparabilidad sistemática y consistencia interpretativa, elementos esenciales en una revisión integrativa orientada a aportar claridad conceptual y utilidad aplicada en el estudio de la ética en la gestión pública.

### **Procedimiento de extracción**

Una vez delimitada la base documental, se definió un procedimiento sistemático de extracción de información orientado a garantizar comparabilidad entre estudios heterogéneos. En revisiones integrativas, la consistencia en la extracción es decisiva para evitar interpretaciones fragmentadas o sesgadas (Menzel, 2015). Por

ello, cada uno de los artículos de la base documental integrada por estudios publicados entre 2015 y 2026, fue analizado bajo un mismo esquema de variables previamente definidas, lo que permitió organizar la evidencia en función de dimensiones comunes.

Se establecieron cuatro variables centrales:

**a) Enfoque del estudio.**

Se clasificó cada artículo según su orientación predominante:

- Normativo, cuando el énfasis recaía en principios, valores, marcos legales o fundamentos filosóficos de la ética pública.
- Conductual u organizacional, cuando el análisis se centraba en prácticas administrativas, cultura institucional, percepción ética o dilemas en la toma de decisiones.
- Educativo, cuando el foco principal era la formación ética del servicio civil.
- Digital o tecnológico, cuando abordaba dilemas asociados a datos, algoritmos o gobernanza digital.

Esta variable permitió identificar patrones de énfasis entre literatura en español y en inglés, así como detectar posibles desequilibrios entre discurso normativo y análisis empírico (Menzel, 2015; García Barajas, 2022).

**b) Nivel de gobierno analizado.**

Se registró si el estudio se refería a:

- Administración pública nacional o central.
- Gobiernos locales o municipales.
- Enfoques comparados o multinivel.
- Análisis transversales sin delimitación específica.

Esta variable resulta relevante porque los dilemas éticos pueden adquirir características distintas según el ámbito institucional. La literatura sobre gestión local, por ejemplo, enfatiza tensiones derivadas de proximidad política y limitaciones de recursos, mientras que los estudios nacionales tienden a centrarse en marcos regulatorios y diseño institucional (Cruz Martínez, 2025).

**c) Problema ético principal abordado.**

Se identificó el núcleo problemático de cada trabajo: corrupción, conflicto de interés, falta de transparencia, opacidad algorítmica, debilidad formativa, percepción ciudadana de integridad, entre otros. Esta variable permitió mapear las preocupaciones dominantes del campo y distinguir entre problemas estructurales y dilemas operativos. Asimismo, facilitó observar la transición desde problemáticas tradicionales (corrupción, discrecionalidad) hacia desafíos emergentes vinculados a digitalización y gestión de datos (Pakhnenko & Kuan, 2023).

**d) Propuesta o implicación práctica.**

Finalmente, se extrajo la recomendación central de cada estudio: fortalecimiento de códigos de conducta, reformas institucionales, capacitación ética, mecanismos de auditoría digital, mejoras en transparencia, entre otras. Esta variable fue especialmente importante para la discusión aplicada, ya que permitió evaluar si las soluciones propuestas se orientan hacia cambios normativos, culturales, tecnológicos o formativos (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025).

El procedimiento se ejecutó mediante lectura completa y registro estructurado en una tabla de extracción diseñada específicamente para el estudio. Cada artículo fue codificado de manera independiente siguiendo las mismas categorías, lo que garantizó uniformidad en la sistematización. Posteriormente, los registros individuales fueron consolidados en la matriz de síntesis descrita en la sección anterior, permitiendo análisis comparativos y transversales.

Este esquema de extracción no solo ordenó la información, sino que también permitió articular los resultados con las preguntas de investigación. Al examinar conjuntamente enfoque, nivel de gobierno, problema ético y propuesta, fue posible identificar coherencias y tensiones en la literatura, así como delimitar áreas donde la evidencia resulta aún incipiente o fragmentaria. De esta manera, el procedimiento contribuye a sostener el rigor metodológico de la revisión integrativa y a fortalecer la trazabilidad analítica del estudio.

### **Consideraciones de rigor**

El rigor metodológico en una revisión integrativa no depende únicamente del volumen de literatura considerada, sino de la claridad y trazabilidad del proceso analítico. En este estudio, la transparencia se garantizó mediante la explicitación de los criterios de inclusión y exclusión, la definición previa de variables de extracción y la construcción de una matriz de síntesis que permite rastrear cada interpretación hasta su fuente original (Menzel, 2015). Este procedimiento evita que el análisis se convierta en una narrativa selectiva y asegura coherencia entre preguntas de investigación, categorías analíticas y resultados.

La delimitación de la base documental, integrada por literatura publicada entre 2015 y 2026, constituye una decisión metodológica deliberada. Lejos de representar una debilidad per se, esta delimitación permitió realizar una lectura profunda y comparativa, privilegiando densidad analítica sobre amplitud superficial. Cada estudio fue examinado íntegramente y codificado bajo los mismos parámetros, lo que reduce el riesgo de interpretaciones fragmentadas o descontextualizadas. Además, el hecho de que todas las fuentes sean de acceso abierto fortalece la verificabilidad externa: cualquier lector puede consultar directamente los textos analizados y contrastar la síntesis realizada (García Barajas, 2022).

No obstante, es importante reconocer los límites inherentes a esta delimitación. Una base documental definida por criterios explícitos puede restringir la diversidad geográfica o metodológica del campo, particularmente en un tema amplio como la ética en la gestión pública. Si bien se incluyeron estudios en español e inglés y se

incluyeron enfoques normativos, organizacionales y digitales, es posible que otras corrientes teóricas o regiones no estén plenamente representadas. Esta limitación no invalida el análisis, pero sí invita a interpretar los hallazgos como síntesis contextualizada, no como representación exhaustiva del universo académico (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025).

Otra consideración relevante es la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos. Algunos artículos son ensayos conceptuales; otros presentan evidencia empírica o estudios de caso. Esta diversidad, característica del campo, impide realizar comparaciones estadísticas directas. Sin embargo, la estrategia de codificación temática y la matriz de síntesis permitieron establecer comparabilidad conceptual sin forzar uniformidad metodológica (Menzel, 2015). En lugar de homogeneizar artificialmente los datos, se respetaron las diferencias de enfoque, integrándolas en categorías analíticas comunes.

El rigor también implica reconocer el alcance interpretativo del investigador. La identificación de temas y patrones supone un ejercicio de síntesis que puede estar influido por el marco conceptual adoptado. Para mitigar este riesgo, se mantuvo consistencia en la aplicación de las variables de extracción y se priorizó la referencia explícita a los argumentos originales de cada fuente. Así, la revisión no pretende cerrar el debate, sino organizarlo de manera sistemática y transparente, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones que amplíen o contrasten la base documental aquí examinada, especialmente en áreas emergentes como la gobernanza digital y la ética algorítmica (Pakhnenko & Kuan, 2023).

---

## Resultados

Panorama de la base documental: distribución por idioma, año y orientación (teórica/empírica/educativa/digital-auditoría)

La base documental articula el eje central del artículo —ética pública, integridad y gestión pública— con instrumentos contemporáneos de control y modernización: auditorías públicas, gobierno electrónico, contratación electrónica, inteligencia artificial, buena administración y regulación de conflictos de interés. Se observa que la literatura reciente no separa la ética de la capacidad institucional; por el contrario, la vincula con sistemas de trazabilidad, participación, control fiscal, marcos regulatorios y cultura organizacional (Alam et al., 2023; Casis, 2026; Delgado-Arenas et al., 2025; Kirmikiroglou et al., 2026; Monsalvo et al., 2025).

La base documental analizada está conformada por artículos publicados entre 2015 y 2026, seleccionados bajo criterios de pertinencia temática y acceso abierto. Desde una perspectiva descriptiva inicial, la distribución por idioma muestra un equilibrio deliberado entre producción en español e inglés, lo que permite contrastar enfoques latinoamericanos y anglosajones en torno a la ética de la gestión pública. Esta doble perspectiva resulta especialmente pertinente en un campo donde la dimensión normativa suele dialogar con contextos institucionales específicos (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).

En términos temporales, la base documental se concentra principalmente entre 2017 y 2026, lo que permite abordar discusiones actuales sobre corrupción, liderazgo público, gobernanza algorítmica, inteligencia artificial y transparencia digital.

Respecto a la orientación metodológica, la base documental exhibe diversidad: se identifican estudios predominantemente teóricos o normativos, investigaciones empíricas (estudios de caso, análisis de percepción, revisión sistemática) y trabajos centrados en educación ética y formación profesional. Esta heterogeneidad confirma la naturaleza interdisciplinaria del campo y justifica el empleo de una revisión integrativa como diseño metodológico (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025).

La tabla 1 se presenta la caracterización general de la base documental.

**Tabla 1. Distribución por idioma, año y orientación metodológica (n = 30)**

Autor(es)	Año	Idioma	Orientación
Menzel	2015	Ing.	Revisión integrativa
García Barajas	2022	Esp.	Documental-formativa
Pakhnenko & Kuan	2023	Ing.	Teórica-digital
Acosta-Dávila et al.	2025	Esp.	Revisión sistemática
Aguirre-Sala	2025	Ing.	Teórica-digital
Carrasco	2026	Esp.	Revisión documental
Chang Cuadrado & Arteaga García	2025	Esp.	Revisión sistemática
Cortés Abad	2026	Esp.	Documental-propositiva
Cruz Martínez	2025	Esp.	Teórica-analítica
Fan	2025	Ing.	Teórica-digital
Luise & Coccozza	2025	Ing.	Teórica-digital
Marichal-Guevara et al.	2025	Esp.	Teórica-analítica
Quispe	2025	Esp.	Revisión de literatura
Torres Felipe	2026	Esp.	Revisión sistemática
Vatamanu & Tofan	2025	Ing.	Empírica-digital
Alam et al.	2023	Ing.	Cuantitativa-digital anticorrupción
Branet & Hategan	2024	Ing.	Bibliométrica-auditoría pública
Casis	2026	Esp.	Documental-conflictos de interés
Corcino-Cerafin et al.	2026	Esp.	Revisión sistemática-gobierno electrónico
Debelak et al.	2026	Ing.	Bibliométrica-regulación de IA
Delgado-Arenas et al.	2025	Esp.	Cuantitativa-ética y modernización
Garrido-Vergara & Quijada Donaire	2025	Esp.	Cuantitativa-transparencia
Hochstetter et al.	2023	Ing.	Revisión-mapeo sistemático
Jiménez & Páez	2025	Esp.	Cualitativa-documental
Kirmikiroglou et al.	2026	Ing.	Mixta conceptual-empírica
Mangai & Ayodele	2025	Ing.	Revisión sistemática-digitalización
Monsalvo et al.	2025	Ing.	Empírica-aplicada IA fiscal
Moncayo-Vives et al.	2025	Esp.	Exploratoria-cuantitativa IA/gobierno abierto
Sigfrids et al.	2022	Ing.	Revisión sistemática-gobernanza IA
Su et al.	2023	Ing.	Cuantitativa-auditoría y participación

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

## **Dimensión 1 — Ética institucional y transparencia: condiciones que habilitan o erosionan integridad**

En la Dimensión 1, la evidencia revisada muestra que la transparencia debe entenderse como práctica organizacional y no solo como principio jurídico. La actitud de los funcionarios frente a la denuncia, la existencia de controles independientes, la claridad normativa y la capacidad de explicar decisiones públicas aparecen como condiciones centrales para convertir la transparencia en integridad operativa (Garrido-Vergara & Quijada Donaire, 2025; Jiménez & Páez, 2025; Kirmikiroglou et al., 2026).

Uno de los ejes más consistentes de la base documental es la relación entre ética institucional y transparencia como condiciones estructurales que fortalecen —o debilitan— la integridad en la gestión pública. Lejos de entender la ética como atributo exclusivamente individual, varios estudios coinciden en que la integridad depende de la coherencia entre marcos normativos, prácticas administrativas y mecanismos efectivos de rendición de cuentas (Cruz Martínez, 2025). En este sentido, la transparencia no opera como un valor aislado, sino como condición habilitante que permite verificar la consistencia entre discurso y acción.

Las investigaciones revisadas muestran que la integridad institucional se fortalece cuando existen reglas claras, procedimientos trazables y sistemas de supervisión independientes. La presencia de códigos de conducta, auditorías y acceso público a la información reduce espacios de discrecionalidad indebida y refuerza la confianza ciudadana (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). Sin embargo, también se advierte que la mera formalización normativa resulta insuficiente si no va acompañada de una cultura organizacional orientada al interés público (Cruz Martínez, 2025). La ética institucional, por tanto, se configura como resultado de una interacción entre diseño estructural y prácticas cotidianas.

Desde la literatura en inglés, se enfatiza igualmente que la transparencia cumple una doble función: preventiva y legitimadora. Preventiva, porque reduce oportunidades para conductas corruptas; legitimadora, porque incrementa la

percepción de justicia y equidad en la toma de decisiones (Menzel, 2015). No obstante, cuando la transparencia se limita a la publicación formal de datos sin mecanismos de comprensión o participación ciudadana, puede derivar en una “transparencia simbólica” que no modifica conductas organizacionales (Menzel, 2015).

En contextos de digitalización, la transparencia adquiere nuevas dimensiones vinculadas a trazabilidad de decisiones automatizadas y gobernanza de datos. La opacidad tecnológica puede erosionar la percepción de integridad incluso cuando no existe irregularidad sustantiva, lo que confirma que la ética institucional contemporánea requiere mecanismos de explicabilidad y control algorítmico (Pakhnenko & Kuan, 2023). Así, las condiciones que habilitan la integridad ya no se limitan a normas administrativas clásicas, sino que incluyen infraestructura tecnológica y supervisión digital.

Con base en el análisis comparativo de la base documental, en la tabla 2 se identifican factores recurrentes que inciden en el fortalecimiento o deterioro de la integridad institucional.

**Tabla 2. Condiciones institucionales que habilitan o erosionan la integridad en la gestión pública**

Condición analizada	Tipo	Evidencia en la base documental	Implicación institucional
Códigos de conducta claros y actualizados	Habilita	Cruz Martínez (2025); Menzel (2015)	Estandarizan criterios, reducen ambigüedad y orientan la conducta administrativa.
Sistemas de rendición de cuentas independientes	Habilita	Chang Cuadrado & Arteaga García (2025); Menzel (2015)	Refuerzan el control externo, disminuyen discrecionalidad indebida y fortalecen confianza pública.
Transparencia activa, comprensible y trazable	Habilita	Cruz Martínez (2025); Marichal-Guevara et al. (2025)	Permite control ciudadano efectivo y reduce la distancia entre información publicada y comprensión pública.
Liderazgo público ético y coherente	Habilita	Quispe (2025); Marichal-Guevara et al. (2025)	Modela conductas institucionales, protege la autonomía técnica y fortalece la cultura de integridad.

Condición analizada	Tipo	Evidencia en la base documental	Implicación institucional
Cultura organizacional orientada al interés general	Habilita	Cruz Martínez (2025); Menzel (2015)	Traduce normas éticas en prácticas cotidianas, incentivos internos y decisiones consistentes.
Gobernanza de datos y explicabilidad algorítmica	Habilita	Aguirre-Sala (2025); Luise & Cocozza (2025); Vatamanu & Tofan (2025)	Incorpora trazabilidad, revisión humana y criterios de responsabilidad en decisiones mediadas por tecnología.
Formalismo normativo sin aplicación real	Erosiona	Menzel (2015); Acosta-Dávila et al. (2025)	Genera brecha entre discurso y práctica, debilitando la credibilidad de las reformas éticas.
Controles internos débiles o selectivos	Erosiona	Chang Cuadrado & Arteaga García (2025); Torres Felipe (2026)	Incrementa riesgos de corrupción, discrecionalidad arbitraria y tolerancia organizacional a irregularidades.
Opacidad algorítmica y dependencia tecnológica	Erosiona	Pakhnenko & Kuan (2023); Fan (2025); Cortés Abad (2026)	Reduce la explicabilidad de las decisiones públicas y debilita la legitimidad institucional.
Falta de formación ética continua y alfabetización digital	Erosiona	García Barajas (2022); Fan (2025)	Limita la capacidad deliberativa del servicio civil ante dilemas clásicos y tecnológicos.
Auditoría pública independiente y comunicable	Habilita	Branet & Hategan (2024); Su et al. (2023)	Fortalece detección, disuasión y aprendizaje institucional frente a corrupción
Derecho a la buena administración	Habilita	Jiménez & Páez (2025)	Convierte principios de trato justo, información, debido proceso y participación en estándares exigibles
Regulación de puertas giratorias	Habilita	Casis (2026)	Reduce conflictos de interés, captura regulatoria y tránsito opaco entre sector público y privado
Transparencia percibida como riesgosa para el funcionario	Erosiona	Garrido-Vergara & Quijada Donaire (2025)	Desincentiva denuncia, limita apertura real y debilita cultura de integridad

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

El análisis sugiere que la integridad institucional no depende únicamente de valores declarativos, sino de un entramado de condiciones estructurales, culturales y tecnológicas que deben funcionar de manera coherente. La transparencia actúa como puente entre norma y práctica, mientras que la ausencia de mecanismos efectivos de control o explicabilidad puede erosionar incluso marcos normativos bien diseñados. Esta convergencia temática refuerza la idea de que la ética pública

contemporánea debe concebirse como infraestructura institucional verificable y no solo como exhortación moral.

## **Dimensión 2 — Corrupción y reformas: la ética como práctica organizacional, no como discurso**

Las reformas anticorrupción con mayor consistencia analítica combinan auditoría pública, participación ciudadana, control fiscal, prevención de conflictos de interés y digitalización responsable. La evidencia sobre auditoría y gestión fiscal muestra que los sistemas de control son más efectivos cuando no se limitan a detectar irregularidades, sino que producen aprendizaje institucional, disuasión y corrección de riesgos (Branet & Hategan, 2024; Casis, 2026; Monsalvo et al., 2025; Su et al., 2023).

Un importante eje temático identificado en la base documental aborda la relación entre corrupción, reformas institucionales y ética organizacional. La literatura coincide en que la corrupción no puede explicarse únicamente como desviación individual, sino como fenómeno vinculado a estructuras organizativas, incentivos y culturas administrativas permisivas (Cruz Martínez, 2025). En este sentido, la ética deja de entenderse como exhortación normativa abstracta y se redefine como práctica institucional sistemática.

Diversos estudios destacan que las reformas orientadas a combatir la corrupción suelen fracasar cuando se limitan a modificaciones legales formales sin transformación de rutinas administrativas o mecanismos de supervisión efectivos (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). El problema no radica en la ausencia de códigos éticos, sino en la falta de internalización organizacional y coherencia entre discurso y práctica. La evidencia empírica muestra que contextos donde los controles son débiles o selectivos tienden a normalizar comportamientos irregulares, generando lo que algunos autores describen como “cultura de tolerancia institucional” (Menzel, 2015).

Desde la literatura, se enfatiza que la ética como práctica organizacional implica integrar estándares morales en procesos de toma de decisiones, evaluación del desempeño y liderazgo administrativo (Menzel, 2015). No se trata únicamente de sancionar conductas indebidas, sino de rediseñar incentivos y estructuras que favorezcan decisiones alineadas con el interés público. Esta perspectiva desplaza el foco desde la culpabilidad individual hacia la arquitectura institucional que configura oportunidades y restricciones.

Las reformas exitosas, según la base documental revisada, comparten ciertos elementos: claridad normativa, mecanismos de control independientes, profesionalización del servicio civil y transparencia activa. No obstante, también se reconoce que la mera formalización de reformas no garantiza cambio cultural. La formación ética continua y la coherencia en la aplicación de sanciones resultan determinantes para consolidar prácticas organizacionales íntegras (García Barajas, 2022). De lo contrario, las reformas pueden convertirse en dispositivos simbólicos sin impacto real.

En entornos contemporáneos, la digitalización introduce herramientas potencialmente eficaces para prevenir corrupción —como trazabilidad electrónica y registros automatizados—, pero también nuevos riesgos asociados a opacidad tecnológica y concentración de información (Pakhnenko & Kuan, 2023). Por ello, las reformas deben contemplar no solo ajustes normativos, sino también gobernanza tecnológica y auditorías digitales.

El análisis comparativo en la tabla 3 permite identificar factores organizacionales que inciden en la relación entre corrupción y ética institucional.

**Tabla 3. Factores organizacionales vinculados a corrupción y reformas éticas en la gestión pública**

<b>Factor organizacional</b>	<b>Impacto sobre la ética</b>	<b>Evidencia en la base documental</b>	<b>Implicación para reformas</b>
Debilidad de controles internos	Incrementa riesgo de corrupción	Cruz Martínez (2025); Chang Cuadrado & Arteaga García (2025); Torres Felipe (2026)	Reforzar auditorías, supervisión independiente y mecanismos permanentes de control institucional.
Cultura de tolerancia a irregularidades	Erosiona integridad organizacional	Menzel (2015); Acosta-Dávila et al. (2025)	Transformar rutinas institucionales permisivas mediante liderazgo ético, sanciones consistentes y formación continua.
Reformas normativas sin implementación efectiva	Genera impacto limitado	Menzel (2015); Acosta-Dávila et al. (2025); Torres Felipe (2026)	Vincular reformas legales con indicadores de seguimiento, evaluación institucional y responsabilidad administrativa.
Liderazgo público débil o contradictorio	Debilita credibilidad institucional	Quispe (2025); Marichal-Guevara et al. (2025)	Fortalecer liderazgo ético como componente estratégico de prevención de corrupción y transparencia administrativa.
Profesionalización insuficiente del servicio civil	Aumenta discrecionalidad indebida	García Barajas (2022); Carrasco (2026)	Consolidar carrera administrativa, capacitación ética y criterios meritocráticos de desempeño.
Transparencia administrativa meramente formal	Reduce control ciudadano efectivo	Cruz Martínez (2025); Marichal-Guevara et al. (2025)	Pasar de publicación documental a transparencia comprensible, verificable y socialmente útil.
Digitalización sin gobernanza ética	Puede trasladar opacidad a sistemas tecnológicos	Pakhnenko & Kuan (2023); Fan (2025); Vatamanu & Tofan (2025)	Incorporar auditorías digitales, trazabilidad, explicabilidad algorítmica y supervisión humana.
Sanciones inconsistentes o selectivas	Normaliza impunidad organizacional	Chang Cuadrado & Arteaga García (2025); Acosta-Dávila et al. (2025)	Aplicar responsabilidades de forma uniforme para reducir percepción de favoritismo e impunidad.
Presión política sobre decisiones técnicas	Afecta imparcialidad administrativa	Cruz Martínez (2025); Carrasco (2026)	Proteger autonomía técnica, fortalecer reglas de conflicto de interés y separar funciones políticas y administrativas.
Falta de evaluación del impacto de las reformas	Impide conocer sostenibilidad ética	Menzel (2015); Cortés Abad (2026)	Desarrollar estudios longitudinales, métricas de integridad y evaluación comparada de reformas anticorrupción.
Controles fiscales con IA sin gobernanza ética	Puede reducir o amplificar riesgos	Monsalvo et al. (2025); Sigfrids et al. (2022)	Usar IA como apoyo auditivo con supervisión humana,

Factor organizacional	Impacto sobre la ética	Evidencia en la base documental	Implicación para reformas
			documentación y criterios de explicabilidad
Contratación electrónica con transparencia insuficiente	Mantiene vulnerabilidades de corrupción	Hochstetter et al. (2023)	Fortalecer trazabilidad, publicación comprensible de procesos y monitoreo ciudadano
Conflictos de interés por puertas giratorias	Facilita captura regulatoria	Casis (2026)	Crear registros públicos, periodos de enfriamiento y control ex ante de riesgos
Digitalización sin inclusión ni capacidades	Debilita legitimidad de reformas	Corcino-Cerafin et al. (2026); Mangai & Ayodele (2025)	Alinear tecnología con capacitación, infraestructura y políticas inclusivas

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

El estudio sugiere que la ética como práctica organizacional requiere coherencia estructural, cultura institucional consistente y mecanismos efectivos de control y formación. La corrupción no se combate únicamente mediante discurso normativo, sino mediante reformas integrales que integren diseño institucional, liderazgo ético y evaluación continua. Esta perspectiva refuerza la necesidad de comprender la ética pública como sistema organizacional dinámico y no como declaración formal desvinculada de la práctica administrativa.

### **Dimensión 3 — Formación y educación ética del servicio civil: enfoques, límites y evidencia**

El análisis confirma que la formación ética del servicio civil debe incorporar competencias digitales, comprensión de riesgos algorítmicos, manejo responsable de datos, control de conflictos de interés y cultura de denuncia protegida. La formación ética ya no puede limitarse a códigos de conducta: debe traducirse en capacidades para decidir, auditar, explicar y corregir en entornos administrativos cada vez más tecnificados (Casis, 2026; Debelak et al., 2026; Kirmikiroglou et al., 2026; Sigfrids et al., 2022).

El tercer tema de esta investigación se centra en la formación y educación ética del servicio civil como un dispositivo clave para convertir principios abstractos en

criterios prácticos de decisión. En conjunto, los estudios revisados coinciden en que la ética en la gestión pública no se sostiene únicamente con normas y controles; requiere también capacidades deliberativas, sensibilidad institucional y aprendizaje continuo para actuar en escenarios ambiguos, donde las reglas no siempre anticipan el dilema real (García Barajas, 2022). Desde esta mirada, la educación ética opera como una forma de “infraestructura humana” de la integridad.

En términos de enfoques, el estudio sugiere al menos tres orientaciones recurrentes. La primera es la formación normativa, enfocada en marcos legales, códigos de conducta y obligaciones del servidor público. Su fortaleza radica en reducir ambigüedad y estandarizar criterios; su límite aparece cuando se asume que conocer la norma equivale a actuar éticamente. La segunda orientación es formación basada en dilemas y casos, que entrena el juicio práctico frente a situaciones grises: conflictos de interés, presiones jerárquicas, discrecionalidad y manejo de información sensible. Esta línea se justifica porque buena parte de los problemas éticos emergen precisamente donde la norma no es suficiente o donde se combina con incentivos contradictorios (García Barajas, 2022). La tercera orientación, más reciente, integra la dimensión digital: ética de datos, trazabilidad, opacidad algorítmica y responsabilidad en decisiones apoyadas por tecnologías, lo que amplía la agenda tradicional de capacitación (Pakhnenko & Kuan, 2023).

La evidencia empírica y argumentativa revisada converge en una idea: la educación ética es más efectiva cuando se entiende como proceso sostenido (no evento aislado), vinculado a prácticas organizacionales y a mecanismos de evaluación. Los autores enfatizan que los programas formativos pierden impacto cuando quedan desconectados del sistema de incentivos, cuando no existe liderazgo consistente o cuando se percibe impunidad frente a conductas indebidas (Menzel, 2015). En otras palabras, la capacitación por sí sola no “cura” la corrupción, pero sí puede aumentar la capacidad institucional de reconocer dilemas, resistir presiones indebidas y sostener decisiones justificables en términos públicos (García Barajas, 2022).

En adición, se identifican límites estructurales. La formación ética enfrenta barreras cuando la cultura organizacional normaliza prácticas irregulares o cuando la rendición de cuentas es débil o selectiva. En estos escenarios, el aprendizaje ético puede convertirse en discurso performativo: se enseña “lo correcto”, pero la organización premia lo contrario. Por ello, varios estudios proponen articular la educación ética con políticas de integridad, transparencia activa y supervisión independiente, de modo que el aprendizaje tenga consecuencias reales en la vida institucional (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025). La formación ética muestra su mayor potencial cuando se integra a un ecosistema de gobernanza institucional y no cuando se ofrece como solución aislada (Tabla 4).

**Tabla 4. Formación ética del servicio civil: enfoques predominantes, límites y evidencia en la base documental**

Enfoque formativo	Qué prioriza	Evidencia	Límite identificado	Implicación práctica
Formación normativa (reglas/códigos)	Cumplimiento, deberes, legalidad y responsabilidades administrativas	García Barajas (2022); Menzel (2015)	Puede reducirse a cumplimiento formal o “lista de verificación” sin internalización ética	Complementar la enseñanza normativa con análisis de casos, evaluación continua y seguimiento institucional
Formación basada en casos y dilemas	Juicio práctico, deliberación moral y toma de decisiones ante situaciones ambiguas	García Barajas (2022)	Requiere facilitación experta, casos contextualizados y conexión con problemas reales del servicio público	Incorporar dilemas locales, simulaciones, discusión guiada y escenarios de presión institucional
Formación en virtudes y carácter público	Integridad, prudencia, justicia, responsabilidad e imparcialidad	Menzel (2015); Cruz Martínez (2025)	Puede resultar difícil de medir si no se vincula con conductas observables y clima organizacional	Integrar indicadores de comportamiento ético, liderazgo coherente y percepción de justicia interna
Formación para liderazgo ético	Coherencia directiva, ejemplo institucional y cultura de integridad	Quispe (2025); Marichal-Guevara et al. (2025)	Pierde fuerza cuando el liderazgo formal no coincide con prácticas reales o existen incentivos contradictorios	Desarrollar liderazgo ético transversal, con evaluación de congruencia entre discurso, decisiones y sanciones
Formación ética en transparencia y anticorrupción	Prevención de corrupción, rendición de	Chang Cuadrado & Arteaga	Puede quedarse en discurso anticorrupción si no	Vincular capacitación con sistemas de

Enfoque formativo	Qué prioriza	Evidencia	Límite identificado	Implicación práctica
	cuentas, control interno y uso responsable de recursos	García (2025); Acosta-Dávila et al. (2025); Torres Felipe (2026)	se articula con controles, auditorías y sanciones consistentes	integridad, mecanismos de denuncia, protección al denunciante y auditoría
Formación ética en era digital	Datos, algoritmos, explicabilidad, trazabilidad y riesgos tecnológicos	Pakhnenko & Kuan (2023); Aguirre-Sala (2025); Luise & Coccozza (2025)	Riesgo de brecha técnica, dependencia tecnológica y dificultad para comprender sistemas automatizados	Incorporar alfabetización de datos, auditorías algorítmicas, revisión humana y protocolos de gobernanza digital
Formación en inteligencia artificial aplicada a la gestión pública	Uso responsable de IA, automatización de decisiones y evaluación de riesgos institucionales	Fan (2025); Vatamanu & Tofan (2025); Cortés Abad (2026)	Puede adoptar tecnología sin suficiente comprensión ética, jurídica o administrativa	Capacitar en ética de IA, responsabilidad institucional, sesgos, explicabilidad y supervisión humana significativa
Formación desconectada de incentivos organizacionales	Contenido ético aislado de cultura, liderazgo y evaluación	Menzel (2015); Chang Cuadrado & Arteaga García (2025); Carrasco (2026)	Se percibe como discurso sin efecto cuando la organización premia prácticas contradictorias	Alinear capacitación con carrera administrativa, evaluación del desempeño, liderazgo y responsabilidad disciplinaria
Formación en gobierno digital ético	Datos, plataformas, trazabilidad, protección de derechos y rendición de cuentas	Corcino-Cerafin et al. (2026); Mangai & Ayodele (2025)	Puede centrarse en habilidades técnicas sin deliberación ética	Integrar competencias digitales con análisis de dilemas públicos, inclusión y control ciudadano
Formación en regulación y gobernanza de IA	Explicabilidad, auditoría algorítmica, supervisión humana y evaluación de impactos	Debelak et al. (2026); Sigfrids et al. (2022)	Riesgo de principios abstractos sin instrumentos aplicables	Diseñar guías operativas, protocolos de revisión y responsabilidades institucionales claras
Formación en prevención de conflictos de interés	Puertas giratorias, captura regulatoria y ética post-empleo público	Casis (2026)	La capacitación pierde efecto si no existen registros, sanciones y vigilancia	Vincular formación con reglas ex ante, declaraciones de interés y monitoreo institucional

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

#### **Dimensión 4 — Ética de la gestión pública local: tensiones cotidianas (recursos, discrecionalidad, presión política)**

Una parte significativa de la base documental examinada subraya que la ética en la gestión pública local adquiere rasgos específicos que no siempre son visibles en análisis centrados en niveles nacionales. La proximidad entre autoridades y ciudadanía, la limitación de recursos financieros y humanos, y la mayor exposición a presiones políticas directas configuran un entorno donde los dilemas éticos se presentan de forma más inmediata y personalizada (Cruz Martínez, 2025). En este contexto, la integridad institucional no depende únicamente de marcos normativos generales, sino de la capacidad cotidiana de equilibrar expectativas sociales, restricciones presupuestarias y principios de imparcialidad.

Uno de los factores recurrentes identificados es la escasez de recursos. Las administraciones locales suelen enfrentar presupuestos limitados que obligan a priorizar programas y servicios. Estas decisiones pueden generar tensiones distributivas y riesgos de favoritismo, especialmente cuando no existen criterios transparentes y trazables de asignación (Cruz Martínez, 2025). La ética, en este nivel, se traduce en la construcción de reglas claras que reduzcan arbitrariedad y fortalezcan la confianza comunitaria.

Otro elemento central es la discrecionalidad administrativa. A nivel local, la toma de decisiones suele implicar interpretaciones flexibles de normativas generales, lo que amplía el margen de juicio del funcionario. Si bien esta discrecionalidad puede facilitar soluciones adaptadas a contextos específicos, también abre espacios para conflictos de interés o trato desigual si no está acompañada de mecanismos de rendición de cuentas (Menzel, 2015). La literatura coincide en que la clave no es eliminar la discrecionalidad —lo cual sería impracticable—, sino regularla mediante transparencia activa y supervisión independiente.

La presión política directa constituye un tercer componente relevante. En entornos locales, la cercanía entre autoridades electas y servidores públicos puede generar influencias informales sobre decisiones administrativas. La evidencia empírica

sugiere que estas presiones pueden erosionar la percepción de imparcialidad si no existen estructuras institucionales que protejan la autonomía técnica (Menzel, 2015). En consecuencia, la ética administrativa local requiere equilibrio entre responsabilidad política y profesionalización del servicio civil.

La digitalización también introduce nuevas dinámicas en el ámbito local. Herramientas electrónicas de gestión y portales de transparencia pueden fortalecer control ciudadano, pero su implementación desigual puede generar brechas de acceso o comprensión (Pakhnenko & Kuan, 2023). La ética local contemporánea, por tanto, combina desafíos tradicionales —recursos y presión política— con exigencias emergentes de trazabilidad digital.

El análisis de este estudio presentado en la tabla 5, permite sistematizar las principales tensiones identificadas en la gestión pública local.

**Tabla 5. Tensiones éticas en la gestión pública local: factores y condiciones institucionales**

Tensión identificada	Manifestación típica	Evidencia	Riesgo ético asociado	Respuesta institucional sugerida
Escasez de recursos	Priorización selectiva de programas, servicios o beneficiarios	Cruz Martínez (2025)	Percepción de favoritismo, inequidad o uso discrecional de recursos públicos	Establecer criterios públicos, trazables y auditables de asignación
Discrecionalidad administrativa	Interpretación flexible de normas en decisiones cotidianas	Menzel (2015); Carrasco (2026)	Decisiones inconsistentes, trato desigual o conflictos de interés	Fortalecer supervisión independiente, transparencia activa y revisión de decisiones sensibles
Presión política directa	Influencia informal sobre decisiones técnicas o administrativas	Menzel (2015); Marichal-Guevara et al. (2025)	Erosión de autonomía profesional e imparcialidad institucional	Profesionalizar el servicio civil y separar funciones políticas y administrativas
Liderazgo local débil o contradictorio	Discursos de integridad sin coherencia en decisiones,	Quispe (2025); Marichal-	Normalización de prácticas ambiguas y pérdida de	Desarrollar liderazgo ético, evaluación de congruencia

<b>Tensión identificada</b>	<b>Manifestación típica</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Riesgo ético asociado</b>	<b>Respuesta institucional sugerida</b>
	sanciones o prácticas internas	Guevara et al. (2025)	credibilidad institucional	directiva y sanciones consistentes
Contrataciones públicas vulnerables	Procesos de contratación expuestos a favoritismo, opacidad o influencia indebida	Carrasco (2026); Torres Felipe (2026)	Riesgo de corrupción, captura institucional y deterioro de confianza ciudadana	Implementar trazabilidad contractual, declaraciones de conflicto de interés y auditorías preventivas
Limitada capacidad técnica	Falta de personal especializado, controles internos débiles o baja profesionalización	Chang Cuadrado & Arteaga García (2025); Acosta-Dávila et al. (2025)	Debilidad en control interno y dependencia de decisiones informales	Capacitación continua, cooperación interinstitucional y fortalecimiento de carrera administrativa
Transparencia local meramente formal	Publicación de información sin claridad, contexto o utilidad social	Cruz Martínez (2025); Marichal-Guevara et al. (2025)	Simulación de apertura y bajo control ciudadano efectivo	Diseñar transparencia comprensible, indicadores públicos y mecanismos de participación
Brecha digital en transparencia	Implementación desigual de plataformas, baja accesibilidad o escasa alfabetización digital	Pakhnenko & Kuan (2023); Fan (2025)	Exclusión ciudadana, opacidad tecnológica y asimetría informativa	Alfabetización digital, portales accesibles y auditorías tecnológicas
Uso tecnológico sin gobernanza ética	Digitalización de trámites o decisiones sin criterios de explicabilidad y supervisión	Aguirre-Sala (2025); Luise & Coccozza (2025); Vatamanu & Tofan (2025)	Traslado de discrecionalidad hacia sistemas opacos o dependientes de proveedores	Gobernanza de datos, revisión humana, estándares abiertos y trazabilidad algorítmica
Debilidad en evaluación y seguimiento	Reformas o programas éticos sin medición de impacto local	Menzel (2015); Cortés Abad (2026)	Persistencia de prácticas no éticas bajo apariencia de cumplimiento formal	Crear métricas de integridad, evaluación periódica y estudios longitudinales locales
Brecha digital y desigualdad territorial	Acceso desigual a plataformas, trámites y servicios digitales	Corcino-Ceráfin et al. (2026); Mangai & Ayodele (2025)	Exclusión de usuarios, inequidad y pérdida de legitimidad	Diseñar políticas inclusivas, infraestructura robusta y capacitación ciudadana y del funcionariado

Tensión identificada	Manifestación típica	Evidencia	Riesgo ético asociado	Respuesta institucional sugerida
Captura regulatoria y puertas giratorias	Tránsito opaco entre cargos públicos y sector privado regulado	Casis (2026)	Conflictos de interés y decisiones orientadas a intereses privados	Registros públicos, periodos de enfriamiento y atribuciones preventivas de control
Fiscalización automatizada	Uso de IA para evaluar riesgos y controles internos	Monsalvo et al. (2025)	Dependencia acrítica de modelos, sesgos y opacidad técnica	Supervisión humana, trazabilidad, validación experta y documentación auditable

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

### **Dimensión 5 — Ética y gobernanza en entornos digitales: riesgos emergentes y marcos de respuesta**

En esta dimensión se observa que la inteligencia artificial deja de ser vista solo como herramienta de eficiencia y pasa a considerarse una tecnología de gobierno que requiere regulación, explicabilidad, participación, auditoría, supervisión humana y evaluación de impactos. La literatura converge en que la regulación de la IA y su uso en fiscalización pública deben articularse con estándares de transparencia, rendición de cuentas y protección de derechos (Debelak et al., 2026; Monsalvo et al., 2025; Moncayo-Vives et al., 2025; Sigfrids et al., 2022).

El quinto tema del estudio examina la ética pública a la luz de la transformación digital, con especial atención a cómo la adopción de tecnologías —plataformas, analítica de datos y sistemas algorítmicos— reconfigura tanto los riesgos como las posibilidades de la gobernanza. En este marco, la ética deja de ser solo una cuestión de conducta humana para convertirse también en una cuestión de diseño institucional-tecnológico, donde decisiones públicas pueden quedar mediadas por infraestructuras que no siempre son transparentes para la ciudadanía (Pakhnenko & Kuan, 2023). La pregunta ética central cambia de tono: ya no basta con exigir

integridad al funcionario; también hay que exigirla al sistema que estructura su decisión.

Los riesgos emergentes se concentran en la gobernanza de datos. La digitalización incrementa la capacidad estatal de recopilar, integrar y procesar información, lo que puede mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la rendición de cuentas. Sin embargo, esta capacidad también eleva la exposición a abusos: vigilancia excesiva, uso secundario de datos, filtraciones, sesgos por datos incompletos y decisiones basadas en información descontextualizada (Cruz Martínez, 2025). Desde la perspectiva del buen gobierno, esto obliga a equilibrar transparencia institucional con protección de derechos individuales, evitando que la apertura se traduzca en vulneración de privacidad.

La base documental subraya el problema de la opacidad algorítmica. Cuando modelos de puntuación, sistemas de priorización o herramientas de apoyo a la decisión influyen en la asignación de recursos, inspecciones o beneficios, aparecen dilemas sobre explicabilidad, sesgos y responsabilidad. La literatura advierte que la automatización puede trasladar la discrecionalidad desde el funcionario hacia la lógica del sistema, generando una “discrecionalidad técnica” difícil de escrutar si no existen auditorías y criterios de transparencia computacional (Pakhnenko & Kuan, 2023). En términos de integridad institucional, esto implica que la ética debe incorporar la exigencia de trazabilidad de decisiones automatizadas.

La digitalización puede producir una paradoja: más datos disponibles no siempre significa más claridad pública. Algunos trabajos señalan que la transparencia digital puede degenerar en formalismo informacional si la ciudadanía no logra comprender los criterios, si los portales no son accesibles o si la información se publica sin contexto interpretativo (Menzel, 2015). Este fenómeno erosiona confianza, porque la percepción de opacidad puede persistir aun cuando se cumplan requisitos formales de publicidad (Menzel, 2015). Por ello, la ética en entornos digitales exige no solo publicar, sino hacer inteligible la acción pública.

Frente a estos riesgos, resumidos en la tabla 6, la investigación sugiere marcos de respuesta que combinan dimensiones normativas, organizacionales y técnicas. Se destacan estrategias como: políticas de gobernanza de datos (minimización, seguridad, consentimiento y finalidad), auditorías algorítmicas, mecanismos de revisión humana en decisiones de alto impacto, y formación ética que incluya alfabetización digital para servidores públicos. Se insiste en la necesidad de alinear estos instrumentos con sistemas de rendición de cuentas y cultura institucional; sin ese soporte, la gobernanza digital puede convertirse en un repertorio técnico sin efecto ético real (García Barajas, 2022).

**Tabla 6. Riesgos éticos emergentes en entornos digitales y marcos de respuesta institucional**

Riesgo emergente	Cómo se manifiesta	Evidencia	Consecuencia ética	Marco de respuesta sugerido
Gobernanza deficiente de datos	Recolección excesiva, uso secundario no autorizado, filtraciones o almacenamiento sin criterios claros	Cruz Martínez (2025); Pakhnenko & Kuan (2023)	Vulneración de privacidad, pérdida de confianza y uso indebido de información sensible	Políticas de finalidad, minimización, seguridad y control de acceso a datos
Opacidad algorítmica	Decisiones automatizadas difíciles de explicar o comprender por ciudadanos y funcionarios	Pakhnenko & Kuan (2023); Aguirre-Sala (2025)	Erosión de legitimidad, imposibilidad de rendición de cuentas y percepción de injusticia	Auditorías algorítmicas, explicabilidad y trazabilidad de decisiones
Sesgos derivados de datos incompletos o históricos	Sistemas que reproducen desigualdades previas o discriminación indirecta	Menzel (2015); Fan (2025); Vatamanu & Tofan (2025)	Trato desigual, exclusión y decisiones institucionalmente injustas	Evaluación periódica de sesgos, revisión humana y validación independiente
“Transparencia” solo formal	Publicación masiva de información sin contexto, accesibilidad ni comprensión pública	Menzel (2015); Marichal-Guevara et al. (2025)	Desconfianza ciudadana pese al cumplimiento formal de obligaciones	Transparencia comprensible, datos contextualizados y participación ciudadana
Dependencia tecnológica y proveedores cerrados	Uso de plataformas o sistemas cuya lógica interna no puede ser auditada	Pakhnenko & Kuan (2023); Luise & Coccozza (2025)	Déficit de soberanía digital y dificultad para exigir responsabilidad	Estándares abiertos, gobernanza contractual y capacidad técnica institucional

Riesgo emergente	Cómo se manifiesta	Evidencia	Consecuencia ética	Marco de respuesta sugerido
Brecha de capacidades en el servicio civil	Funcionarios sin alfabetización digital suficiente para supervisar IA o análisis de datos	García Barajas (2022); Fan (2025)	Decisiones automatizadas sin criterio crítico o supervisión efectiva	Formación ética-digital continua y protocolos de revisión humana
Automatización excesiva de decisiones públicas	Sustitución de juicio profesional por sistemas automatizados en trámites o asignaciones	Aguirre-Sala (2025); Vatamanu & Tofan (2025)	Deshumanización administrativa y debilitamiento de responsabilidad individual	Mantener supervisión humana significativa en decisiones sensibles
Fragmentación de responsabilidad institucional	Dificultad para identificar quién responde ante errores algorítmicos o fallas técnicas	Cortés Abad (2026); Luise & Coccozza (2025)	Vacíos de responsabilidad y debilitamiento de rendición de cuentas	Definir responsables institucionales y protocolos claros de supervisión
Ciberseguridad insuficiente	Vulnerabilidad de sistemas públicos frente a ataques, manipulación o robo de información	Pakhnenko & Kuan (2023); Cortés Abad (2026)	Riesgo para derechos ciudadanos, continuidad institucional y confianza pública	Estrategias integrales de ciberseguridad, monitoreo y auditoría permanente
Uso de IA sin gobernanza ética integral	Implementación acelerada de IA sin marcos normativos, éticos ni técnicos consistentes	Fan (2025); Vatamanu & Tofan (2025); Aguirre-Sala (2025)	Decisiones opacas, sesgadas o institucionalmente irresponsables	Gobernanza ética de IA, evaluación de impacto, supervisión multidisciplinaria y regulación pública
IA regulada solo como innovación técnica	Se adopta por eficiencia sin arquitectura de responsabilidad	Debelak et al. (2026); Sigfrids et al. (2022)	Déficit de legitimidad, cumplimiento simbólico y riesgos no gestionados	Regulación basada en riesgos, gobernanza participativa y principios accionables
Gobierno abierto potenciado por IA	Uso de IA para innovación, participación y rendición de cuentas	Moncayo-Vives et al. (2025)	Puede reforzar asimetrías si falta vigilancia social y protección de derechos	Ecosistemas éticos, participativos, abiertos a control ciudadano y orientados a equidad
Digitalización de servicios sin reforma institucional	Plataformas modernas operando sobre prácticas burocráticas débiles	Mangai & Ayodele (2025); Corcino-Cerafin et al. (2026)	Eficiencia superficial sin mejora real de confianza pública	Alinear soluciones técnicas con liderazgo, capacidades, inclusión y rendición de cuentas

Riesgo emergente	Cómo se manifiesta	Evidencia	Consecuencia ética	Marco de respuesta sugerido
IA aplicada a control fiscal	Modelos para evaluación de riesgos y auditorías públicas	Monsalvo et al. (2025)	Opacidad, sesgos y responsabilidad difusa	Supervisión humana en el ciclo de decisión, validación experta y documentación del proceso

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

### **Hallazgos transversales: convergencias y tensiones entre literatura en español e inglés**

La lectura comparativa realizada permite identificar no solo temas recurrentes, sino también patrones de convergencia y tensiones analíticas entre la producción académica en español y en inglés. En términos generales, ambos grupos coinciden en que la ética en la gestión pública no puede reducirse a exhortación normativa; requiere diseño institucional, transparencia efectiva y profesionalización del servicio civil (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015). Sin embargo, los énfasis y marcos analíticos presentan matices relevantes.

Una convergencia clara es la centralidad de la integridad institucional como eje estructurante. Tanto la literatura latinoamericana como la anglosajona subrayan que la coherencia entre normas y prácticas constituye la condición básica para sostener confianza pública (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025; Menzel, 2015). Asimismo, en ambos idiomas se reconoce que la formación ética es necesaria, aunque insuficiente si no se articula con incentivos organizacionales y mecanismos de control (García Barajas, 2022).

No obstante, emergen diferencias en el enfoque. La literatura en español tiende a enfatizar con mayor fuerza la dimensión institucional y estructural de la corrupción, destacando reformas normativas, control interno y transparencia como ejes de análisis (Cruz Martínez, 2025). En contraste, varios trabajos en inglés adoptan un enfoque más centrado en percepción ciudadana, cultura organizacional y análisis

conductual, incluyendo estudios empíricos sobre confianza y legitimidad (Menzel, 2015). Esto no implica contradicción directa, pero sí un desplazamiento en el nivel de análisis: macro-institucional en el primer caso, organizacional y perceptual en el segundo.

En el ámbito digital, ambas tradiciones convergen en reconocer riesgos asociados a opacidad algorítmica y gobernanza de datos (Pakhnenko & Kuan, 2023). Sin embargo, la literatura en inglés presenta mayor desarrollo conceptual sobre auditoría algorítmica y explicabilidad técnica, mientras que en español el debate aún se integra predominantemente dentro del marco general de transparencia y modernización administrativa (Cruz Martínez, 2025). Esta diferencia sugiere una brecha temática que podría ampliarse en futuras investigaciones en lengua española.

Las contradicciones más notorias se relacionan con el alcance atribuido a la educación ética. Algunos trabajos sugieren que la capacitación constituye herramienta estratégica central para fortalecer integridad institucional (García Barajas, 2022), mientras otros advierten que sin transformación estructural puede convertirse en recurso simbólico sin impacto real (Menzel, 2015). Esta tensión atraviesa ambos idiomas y refleja una discusión aún abierta sobre el peso relativo de cultura organizacional frente a diseño institucional.

A continuación, se sintetizan las principales convergencias y divergencias identificadas.

**Tabla 7. Convergencias y tensiones entre literatura en español e inglés sobre ética en la gestión pública**

Dimensión analizada	Literatura en español	Literatura en inglés	Convergencia o tensión
Integridad institucional	Enfoque estructural y normativo	Enfoque mixto (normativo y conductual)	Convergencia en importancia
Transparencia	Énfasis en reforma institucional	Énfasis en percepción y legitimidad	Complementariedad

Dimensión analizada	Literatura en español	Literatura en inglés	Convergencia o tensión
Corrupción	Análisis institucional y control interno	Análisis organizacional y cultura ética	Diferencia de nivel analítico
Educación ética	Formación vinculada a reforma administrativa	Formación vinculada a razonamiento moral y cultura	Tensión sobre alcance real
Gobernanza digital	Integrada a debate sobre transparencia	Desarrollo específico sobre algoritmos y explicabilidad	Brecha temática
Percepción ciudadana	Presente pero menos central	Alta relevancia empírica	Diferencia metodológica
Auditoría y control fiscal	Énfasis en control institucional y riesgos de corrupción	Énfasis en auditoría, prevención de fraude y herramientas analíticas	Convergencia en la necesidad de control independiente y trazable
Gobierno electrónico	Énfasis en modernización, procesos e inclusión	Énfasis en transparencia, rendición de cuentas y adopción de usuarios	Complementariedad entre eficiencia técnica y legitimidad institucional
Inteligencia artificial	Debate emergente sobre gobierno abierto y democracia	Debate más desarrollado sobre regulación, ética y rendición de cuentas	Brecha de operacionalización y necesidad de marcos accionables
Conflictos de interés	Análisis normativo-documental de puertas giratorias	Discusión comparada sobre captura, integridad y rendición de cuentas	Convergencia en prevención ex ante y vigilancia pública

**Nota.** Elaboración propia con referencia en la base documental.

Los hallazgos transversales muestran más complementariedad que contradicción. La literatura en español aporta una mirada sólida sobre diseño institucional y reforma estructural, mientras que la literatura en inglés profundiza en cultura organizacional, percepción y dimensión tecnológica. Integrar ambas tradiciones permite construir un marco analítico más completo, capaz de articular principios normativos, prácticas administrativas y desafíos digitales contemporáneos. Esta síntesis refuerza la necesidad de abordar la ética en la gestión pública como fenómeno multidimensional, donde estructura, conducta y tecnología interactúan de manera dinámica.

## Discusión

### **Aportes de la base documental como diálogo académico integrado**

Leída en conjunto, la base documental permite precisar el foco del debate académico: no se trata únicamente de afirmar la necesidad de la ética pública, sino de examinar qué diseños institucionales permiten hacerla verificable. Auditoría, gobierno electrónico, contratación pública digital, buena administración, IA y regulación de puertas giratorias aparecen como dispositivos concretos para cerrar la distancia entre valores declarados y prácticas administrativas (Casis, 2026; Hochstetter et al., 2023; Jiménez & Páez, 2025; Mangai & Ayodele, 2025; Monsalvo et al., 2025).

Analizadas individualmente, las fuentes ofrecen aportes valiosos pero parciales: algunas enfatizan el diseño normativo, otras la cultura organizacional, la percepción ciudadana o los dilemas digitales. Al integrarlas analíticamente, emerge una arquitectura conceptual más coherente. El diálogo entre estudios en español e inglés revela que la ética en la gestión pública no puede reducirse a una sola dimensión —legal, moral o técnica—, sino que constituye un fenómeno sistémico donde estructura institucional, prácticas organizacionales y legitimidad social interactúan de manera constante (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).

Esta lectura integrada permite identificar un desplazamiento importante: la ética deja de ser entendida exclusivamente como “cumplimiento normativo” y se convierte en una categoría que articula cultura institucional, transparencia verificable y capacidades profesionales. Los estudios empíricos sobre percepción ciudadana dialogan con los trabajos normativos sobre integridad; los análisis de reformas estructurales encuentran eco en investigaciones sobre formación ética y liderazgo organizacional (Menzel, 2015; García Barajas, 2022). El resultado es una comprensión más compleja y operativa del fenómeno.

### **Convergencias centrales: integridad, transparencia y formación como tríada recurrente**

Una convergencia robusta atraviesa prácticamente toda la base documental: la reiteración de integridad, transparencia y formación como ejes complementarios. La integridad aporta la dimensión normativa —coherencia entre valores y decisiones—; la transparencia introduce mecanismos de verificabilidad y control; y la formación ética fortalece la capacidad deliberativa del servidor público para actuar en escenarios ambiguos (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025; García Barajas, 2022).

Esta tríada aparece tanto en estudios centrados en reformas institucionales como en análisis de percepción ciudadana o gobernanza digital. Incluso en el debate sobre algoritmos y datos, la transparencia y la formación técnica-ética emergen como condiciones necesarias para sostener legitimidad (Pakhnenko & Kuan, 2023). La recurrencia de estos tres componentes sugiere que la ética pública efectiva requiere simultáneamente reglas claras, visibilidad institucional y capacidades profesionales.

### **Divergencias analíticas: énfasis normativo frente a énfasis empírico; ética como valor frente a ética como sistema**

Las divergencias identificadas no son contradictorias en sentido estricto, pero sí revelan distintos puntos de entrada analítica. Parte de la literatura —particularmente en español— privilegia un enfoque normativo e institucional: la ética como marco de valores y reformas estructurales orientadas a reducir corrupción (Cruz Martínez, 2025). En contraste, varios trabajos en inglés enfatizan mediciones empíricas, percepción ciudadana y cultura organizacional (Menzel, 2015).

De esta diferencia emerge una tensión conceptual relevante: ética como valor frente a ética como sistema. En el primer caso, el acento se coloca en principios y deberes; en el segundo, en mecanismos institucionales, incentivos y arquitectura organizacional que hacen probable la conducta íntegra. La evidencia revisada

advierte que, sin sistemas coherentes, el discurso ético puede volverse simbólico; pero también muestra que, sin internalización de valores, los sistemas formales pierden capacidad orientadora (Menzel, 2015). La discusión, más que excluir una perspectiva, sugiere la necesidad de integración.

### **Propuesta integradora derivada de la base documental analizada: modelo conceptual breve**

A partir del análisis documental, el modelo conceptual puede formularse como una infraestructura ética de cinco componentes, donde la dimensión digital-auditable deja de ser accesorio y se integra al núcleo del buen gobierno. Esta lectura dialoga con los estudios que exigen pasar de la retórica institucional a la internalización administrativa de reglas, valores y mecanismos de control observables (Kirmikiroglou et al., 2026; Sigfrids et al., 2022).

A partir del análisis transversal, se propone un **modelo conceptual sintético de cinco componentes interdependientes**:

#### **1. Marco normativo claro**

Reglas, códigos y estándares explícitos que definan expectativas de conducta.

#### **2. Infraestructura de transparencia y control**

Mecanismos de rendición de cuentas, auditorías (incluidas digitales) y acceso comprensible a la información.

#### **3. Capacidad profesional y formación ética continua**

Desarrollo de juicio práctico, alfabetización digital y deliberación en dilemas reales.

#### **4. Cultura organizacional coherente**

Liderazgo consistente, aplicación uniforme de sanciones y alineación de incentivos con valores públicos.

## **5. Gobernanza digital auditable**

La modernización tecnológica debe incorporar criterios de explicabilidad, trazabilidad, protección de datos, auditoría algorítmica, interoperabilidad y supervisión humana. Sin estos elementos, la digitalización puede reproducir opacidad bajo una apariencia de eficiencia; con ellos, puede fortalecer transparencia, control fiscal, participación y legitimidad institucional (Debelak et al., 2026; Mangai & Ayodele, 2025; Monsalvo et al., 2025; Sigfrids et al., 2022). Este modelo sintetiza convergencias de la base documental y responde a las tensiones detectadas entre enfoque normativo y enfoque sistémico. No se trata de elegir entre valores o estructuras, sino de articularlos.

### **Implicaciones para la gestión pública**

Las implicaciones derivadas del análisis son concretas. En primer lugar, las políticas internas deben vincular códigos de conducta con sistemas efectivos de evaluación y seguimiento, evitando que permanezcan como declaraciones formales (Cruz Martínez, 2025). En segundo lugar, la capacitación ética debe integrarse a la carrera administrativa y no presentarse como actividad aislada (García Barajas, 2022). En tercer lugar, la transparencia debe evolucionar hacia modelos comprensibles y tecnológicamente auditables, especialmente en entornos digitalizados (Pakhnenko & Kuan, 2023).

Asimismo, la evaluación institucional debería incorporar indicadores no solo de cumplimiento normativo, sino de percepción de justicia organizacional y coherencia cultural. La ética, entendida como sistema, requiere métricas que capturen tanto estructura como práctica.

### **Agenda de investigación: líneas futuras**

A partir de los vacíos detectados, se proponen cinco líneas de investigación:

1. Medición comparada de cultura ética organizacional en distintos niveles de gobierno.

2. Impacto real de la formación ética en decisiones administrativas verificables.
3. Auditoría y explicabilidad algorítmica como componente formal de integridad institucional.
4. Relación entre percepción ciudadana y transparencia digital comprensible, más allá del cumplimiento formal.
5. Estudios longitudinales sobre reformas anticorrupción, evaluando sostenibilidad cultural y no solo cambios normativos.

La discusión confirma que la ética en la gestión pública contemporánea debe abordarse como fenómeno dinámico, multidimensional y tecnológicamente mediado. La conversación entre literatura en español e inglés no revela fracturas irreconciliables, sino un campo en proceso de integración conceptual que exige enfoques híbridos capaces de conectar valores, sistemas e innovación institucional.

---

## Conclusiones

El análisis integrativo de la base documental permite sostener que la ética en la gestión pública contemporánea ya no puede interpretarse únicamente como un conjunto de principios normativos o como una expectativa moral dirigida al comportamiento individual de los funcionarios. La literatura revisada converge en que la integridad institucional depende de la interacción entre normas, cultura organizacional, transparencia, mecanismos de control y capacidades profesionales. En otras palabras, la ética pública funciona de manera más efectiva cuando se convierte en una estructura institucional verificable y no solamente en un discurso declarativo (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015; Acosta-Dávila et al., 2025).

Uno de los hallazgos más consistentes de la base documental es la relación interdependiente entre integridad, transparencia y confianza ciudadana. La transparencia aparece como condición necesaria para legitimar la acción pública, pero la evidencia reciente advierte que la simple publicación formal de información ya no resulta suficiente. Los trabajos más actuales enfatizan que la transparencia

debe ser comprensible, trazable y socialmente útil, especialmente en entornos digitalizados donde las decisiones pueden estar mediadas por sistemas automatizados y procesamiento masivo de datos (Marichal-Guevara et al., 2025; Fan, 2025; Carrasco, 2026). Así, la ética pública contemporánea exige pasar de modelos centrados únicamente en acceso documental hacia modelos orientados a explicabilidad institucional y rendición de cuentas efectiva.

La investigación también muestra que la corrupción no puede analizarse exclusivamente como desviación individual, sino como resultado de configuraciones organizacionales que normalizan prácticas ambiguas o toleran inconsistencias entre discurso y acción. Las reformas anticorrupción presentan efectos limitados cuando se restringen a cambios normativos sin modificar incentivos institucionales, mecanismos de supervisión y culturas administrativas. En este sentido, los estudios recientes coinciden en que la sostenibilidad ética depende de la coherencia entre liderazgo, controles internos, profesionalización del servicio civil y aplicación uniforme de responsabilidades (Acosta-Dávila et al., 2025; Torres Felipe, 2026; Carrasco, 2026). La ética organizacional, por tanto, debe entenderse como práctica estructural y no solamente como expectativa moral abstracta.

Otro hallazgo relevante es la creciente centralidad de la formación ética del servicio civil. La base documental sugiere que los programas formativos fortalecen la capacidad deliberativa y el razonamiento práctico frente a dilemas complejos, particularmente cuando incorporan análisis de casos, conflictos de interés y escenarios reales de decisión administrativa (García Barajas, 2022). Sin embargo, la literatura reciente advierte que la capacitación aislada pierde efectividad cuando la organización mantiene incentivos contradictorios o prácticas tolerantes frente a irregularidades (Quispe, 2025; Acosta-Dávila et al., 2025). Esto implica que la educación ética solo alcanza impacto sostenido cuando se articula con liderazgo coherente, evaluación institucional y cultura organizacional consistente.

La dimensión digital representa uno de los ejes estratégicos de la literatura analizada. Los estudios recientes coinciden en que la expansión de inteligencia

artificial, automatización y analítica de datos ha desplazado parte de los dilemas éticos desde la conducta humana hacia la infraestructura tecnológica que organiza las decisiones públicas (Fan, 2025; Aguirre-Sala, 2025; Vatamanu & Tofan, 2025). La opacidad algorítmica, los sesgos derivados de datos históricos y la dificultad para atribuir responsabilidad institucional ante errores automatizados constituyen nuevos focos de vulnerabilidad ética. Frente a ello, la literatura propone incorporar auditorías algorítmicas, gobernanza de datos, revisión humana significativa y mecanismos de explicabilidad como componentes permanentes de la integridad pública digital (Luise & Cocozza, 2025; Cortés Abad, 2026).

La base documental permite concluir que la ética pública contemporánea debe concebirse como una infraestructura institucional multidimensional integrada por normas, transparencia, formación, cultura organizacional y gobernanza tecnológica. Este desplazamiento conceptual resulta especialmente importante porque redefine la ética no como “buena voluntad” individual, sino como capacidad institucional para producir decisiones coherentes, trazables y legítimas incluso bajo presión política, restricciones operativas o mediación tecnológica. Desde esta perspectiva, la calidad ética del Estado depende menos de discursos formales y más de la construcción sostenida de sistemas organizacionales capaces de hacer probable la integridad y verificable la responsabilidad pública (Marichal-Guevara et al., 2025; Vatamanu & Tofan, 2025; Torres Felipe, 2026).

### **Recomendaciones aplicadas (para instituciones y para formación)**

El análisis de la base documental permite identificar patrones conceptuales y, al mismo tiempo, derivar orientaciones prácticas vinculadas con los hallazgos. En conjunto, los estudios revisados muestran que la ética pública se fortalece cuando se traduce en decisiones organizacionales concretas y no permanece en el plano declarativo (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).

## **A. Recomendaciones para instituciones públicas**

### **Vincular códigos de conducta con sistemas reales de seguimiento y evaluación.**

Los códigos éticos deben integrarse a procesos de evaluación del desempeño y a esquemas de responsabilidad claramente definidos. La coherencia entre norma y aplicación reduce la percepción de selectividad o impunidad (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025).

### **Fortalecer la transparencia comprensible y trazable.**

Más allá de publicar información, las instituciones deben garantizar que los datos sean accesibles, contextualizados y auditables. En entornos digitalizados, esto implica incorporar mecanismos de explicabilidad algorítmica y trazabilidad de decisiones automatizadas (Pakhnenko & Kuan, 2023; Cruz Martínez, 2025).

### **Alinear incentivos organizacionales con estándares de integridad.**

Los sistemas de promoción, reconocimiento y liderazgo deben reforzar conductas coherentes con el interés público. La ética pierde eficacia cuando la cultura organizacional premia resultados desvinculados de principios (Menzel, 2015).

### **Profesionalizar la función pública y proteger la autonomía técnica.**

Especialmente en niveles locales, la separación clara entre función política y función administrativa contribuye a reducir presiones indebidas y fortalecer imparcialidad (Cruz Martínez, 2025).

### **Incorporar auditorías digitales y gobernanza de datos.**

La infraestructura tecnológica debe incluir controles éticos explícitos, evaluaciones periódicas de sesgo y mecanismos de supervisión independiente para decisiones automatizadas (Pakhnenko & Kuan, 2023).

## **B. Recomendaciones para la formación del servicio civil**

Integrar formación normativa con análisis de dilemas reales.

La enseñanza de reglas y marcos legales debe complementarse con estudio de casos contextualizados que desarrollen juicio práctico frente a situaciones ambiguas (García Barajas, 2022).

### **Incorporar alfabetización ética-digital.**

La formación debe incluir gobernanza de datos, riesgos algorítmicos y criterios de explicabilidad, preparando a los servidores públicos para entornos tecnológicamente mediados.

### **Establecer programas continuos, no eventos aislados.**

La capacitación ética muestra mayor impacto cuando forma parte de procesos permanentes de actualización profesional y no como requisito formal esporádico (Menzel, 2015).

### **Evaluar impacto formativo.**

Las instituciones deben desarrollar indicadores que permitan medir cambios en clima organizacional, percepción de integridad y coherencia entre discurso y práctica.

### **Promover liderazgo ético transversal.**

La formación debe extenderse a todos los niveles jerárquicos, dado que el liderazgo coherente constituye uno de los factores más influyentes en la cultura institucional.

Las recomendaciones derivadas de la base documental apuntan a una integración estratégica entre norma, cultura, tecnología y formación. La ética pública se consolida cuando las instituciones adoptan decisiones estructurales que respalden el aprendizaje profesional y cuando la capacitación se alinea con mecanismos

efectivos de transparencia y responsabilidad. Sin esa articulación, incluso los marcos normativos más sofisticados corren el riesgo de convertirse en discurso sin efecto operativo.

### **Ética como infraestructura institucional (no solo “buena voluntad”)**

La base documental analizada permite afirmar que la ética en la gestión pública no puede descansar en la expectativa de que los actores individuales actúen correctamente en toda circunstancia. Esa expectativa resulta insuficiente frente a presiones políticas, escasez de recursos, discrecionalidad cotidiana, urgencias operativas y decisiones mediadas por tecnologías que no siempre son explicables. Por ello, el eje común de la literatura revisada es claro: la ética pública se sostiene cuando se convierte en infraestructura institucional (Cruz Martínez, 2025; Menzel, 2015).

La ética pública contemporánea exige pasar de la declaración normativa a la capacidad institucional de demostrar integridad. La buena administración, la auditoría pública, el gobierno electrónico, la regulación de conflictos de interés y la gobernanza de la IA funcionan como piezas de una misma infraestructura ética orientada a reducir corrupción, mejorar servicios y sostener confianza ciudadana (Alam et al., 2023; Branet & Hategan, 2024; Casis, 2026; Jiménez & Páez, 2025; Moncayo-Vives et al., 2025).

Hablar de infraestructura implica pensar en componentes que se diseñan, se implementan, se revisan y se auditan. La ética aparece entonces como un entramado compuesto por normas claras, transparencia verificable, mecanismos de rendición de cuentas, formación continua, liderazgo coherente y alineación de incentivos. Cuando estas piezas se articulan, la conducta íntegra deja de depender exclusivamente del carácter individual y pasa a estar respaldada por un sistema que favorece decisiones justificables, consistentes y evaluables (Chang Cuadrado & Arteaga García, 2025; García Barajas, 2022).

En la era digital, esta idea se vuelve todavía más concreta. La infraestructura ética ya no es solo jurídica u organizacional; también es tecnológica. Gobernar datos, exigir explicabilidad, auditar algoritmos y asegurar trazabilidad de decisiones automatizadas se vuelve parte del mismo esfuerzo por preservar la legitimidad pública (Pakhnenko & Kuan, 2023). La transparencia, en este escenario, no puede limitarse a publicar información: debe permitir comprender cómo se decide y con qué criterios, especialmente cuando intervienen sistemas técnicos complejos (Menzel, 2015; Cruz Martínez, 2025).

La conclusión central de esta revisión es institucional: la integridad sostenible requiere diseñar condiciones que hagan probable, verificable y exigible la conducta íntegra. La ética pública, entendida como infraestructura, desplaza el énfasis desde la proclamación hacia la práctica; desde la intención hacia la trazabilidad; desde la buena voluntad hacia la gobernanza. En ese desplazamiento se juega una parte sustantiva de la confianza ciudadana en el Estado.

---

## Referencias

- Acosta-Dávila, Á. M., Becerra-Saguma, L. R., & Recalde-Gracey, A. E. (2025). Corrupción de funcionarios en la administración pública latinoamericana: Revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(20), 288–310. <https://doi.org/10.35381/r.k.v10i20.4757>
- Aguirre-Sala, J. F. (2025). The inclusion and participation of actors involved in artificial intelligence governance applied to public administrative systems and procedures. *Frontiers in Political Science*, 7, Article 1570384. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1570384>
- Alam, T., Aftab, M., Abbas, Z., Ugli, K. M. M., & Bokhari, S. A. A. (2023). Impact of e-government initiatives to combat corruption mediating by behavioral intention: A quantitative analysis from emerging economies. *Sustainability*, 15(3), Article 2694. <https://doi.org/10.3390/su15032694>
- Branet, D.-S., & Hategan, C.-D. (2024). Bibliometric framing of research trends regarding public sector auditing to fight corruption and prevent fraud. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), Article 94. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030094>
- Carrasco, C. Y. (2026). Percepciones funcionales sobre ética pública y su influencia en las contrataciones estatales. *Espacios*, 47(1), 297–305. <https://doi.org/10.48082/espacios-a26v47n01r05>

- Casis, A. E. (2026). Regular las puertas giratorias en México: Un análisis crítico de las acciones institucionales recientes. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 94, 226–252. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n94.a493>
- Chang Cuadrado, F. J., & Arteaga García, M. E. (2025). Transparencia gubernamental y su aporte a la ética administrativa y la lucha contra la corrupción. *Revista ECA Sinergia*, 16(3), 86–98. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v16i3.7827>
- Corcino-Cerafin, L. A., Cerafin-Urbano, V. A., & Gonzales Cruz, J. C. (2026). Gobierno electrónico para la optimización de procesos en la administración pública: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3), Article e603048. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17479024>
- Cortés Abad, Ó. (2026). Gobernar la inteligencia artificial. Desafíos en la formación de gestores públicos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. <https://doi.org/10.24965/gapp.11598>
- Cruz Martínez, E. (2025). La ética pública en el marco de la transparencia presupuestal a nivel municipal. *Estudios en Derecho a la Información*, 11(21), Article e20062. <https://doi.org/10.22201/ij.25940082e.2026.21.20062>
- Debelak, K., Pevcin, P., & Hržica, R. (2026). AI spring and its regulation discourse: A bibliometric study of trends in literature. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 9, Article 1762748. <https://doi.org/10.3389/frai.2026.1762748>
- Delgado-Arenas, R., Farfán-Pimentel, J. F., Huayta-Franco, Y. J., Crispín, R. L., & Flores Masías, E. J. (2025). Ética y gestión pública en el marco de la modernización del Estado. *Impulso. Revista de Administración*, 5(9), 28–38. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.67>
- Fan, Y. (2025). The role of artificial intelligence in the digital transformation of government: Opportunities and ethical challenges. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1694996. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1694996>
- García Barajas, G. E. (2022). La importancia de la ética en la formación del servidor público en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4701–4724. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3775](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3775)
- Garrido-Vergara, L., & Quijada Donaire, C. (2025). Creencias y actitudes en torno a la transparencia en la función pública: El caso chileno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 89, 156–193. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n89.a344>
- Hochstetter, J., Vásquez, F., Diéguez, M., Bustamante, A., & Arango-López, J. (2023). Transparency and e-government in electronic public procurement as sustainable development. *Sustainability*, 15(5), Article 4672. <https://doi.org/10.3390/su15054672>
- Jiménez, W. G., & Páez, P. N. (2025). El derecho a la buena administración pública: Contenido y desarrollo en Iberoamérica y Colombia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 91, 132–160. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n91.a412>
- Kirmikiroglou, D., Tomprou, D., & Boufounou, P. (2026). From rhetoric to implementation: Embedding the rule of law in EU public administration and governance. *Administrative Sciences*, 16(2), Article 78. <https://doi.org/10.3390/admsci16020078>
- Luise, G., & Coccozza, G. (2025). The process of capacity building in the public administration: Artificial intelligence, transparency and new models of administrative decision. *Frontiers in Political Science*, 7, Article 1605729. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1605729>

- Mangai, M. S., & Ayodele, A. A. (2025). Reimagining public service delivery: Digitalising initiatives for accountability and efficiency. *Administrative Sciences*, 15(12), Article 477. <https://doi.org/10.3390/admsci15120477>
- Marichal-Guevara, O. C., Rodríguez-Torres, E., & Musa-Lara, A. (2025). Liderazgo político en la transparencia administrativa: Desafíos éticos y la corrupción estructural en América Latina. *Iustitia Socialis*, 10(18), 110–127. <https://doi.org/10.35381/racji.v10i18.4370>
- Menzel, D. C. (2015). Research on ethics and integrity in public administration: Moving forward, looking back. *Public Integrity*, 17(4), 343–370. <https://doi.org/10.1080/10999922.2015.1060824>
- Moncayo-Vives, G., Ros-Medina, J. L., & Mayor Balsas, J. M. (2025). Democracia (re)potenciada: La inteligencia artificial como catalizadora del gobierno abierto en América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 93, 168–204. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n93.a468>
- Monsalvo, A. E., Zuluaga-Pardo, C. M., Restrepo-Carmona, J. A., Aguilera-Pua, L., Castaño, J. C., Borda, E. F., Villamil, R. M., García, H. F., & Fletscher, L. (2025). Fiscal management and artificial intelligence as strategies to combat corruption in Colombia. *Information*, 16(11), Article 998. <https://doi.org/10.3390/info16110998>
- Pakhnenko, O., & Kuan, Z. (2023). Ethics of digital innovation in public administration. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 113–121. [https://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).113-121.2023](https://doi.org/10.21272/bel.7(1).113-121.2023)
- Quispe, R. (2025). Liderazgo transformacional como estrategia frente a la corrupción en entidades públicas: Revisión de la literatura. *Espacios*, 46(5), 399–412. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p35>
- Sigfrids, A., Nieminen, M., Leikas, J., & Pikkuaho, P. (2022). How should public administrations foster the ethical development and use of artificial intelligence? A review of proposals for developing governance of AI. *Frontiers in Human Dynamics*, 4, Article 858108. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2022.858108>
- Su, H., Lu, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Good governance within public participation and national audit for reducing corruption. *Sustainability*, 15(9), Article 7030. <https://doi.org/10.3390/su15097030>
- Torres Felipe, V. A. (2026). La corrupción en la gestión pública: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(2), Article e602113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17102497>
- Vatamanu, A. F., & Tofan, M. (2025). Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 149. <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>