

Transformación digital como proceso generador de valor público para el ciudadano

Karla J. Celi-Arévalo

celikarla@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7597-3972>

Universidad César Vallejo

Trujillo-Perú

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue indagar sobre la experiencia del proceso de transformación digital de las instituciones públicas orientadas a brindar servicios básicos públicos como generador de valor para el relacionamiento con el ciudadano. Es una investigación básica, con un diseño hermenéutico-interpretativo. Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada para participantes seleccionados por conveniencia. Los entrevistados fueron expertos en transformación digital del sector público e informantes involucrados en el proceso. Se desarrollaron tres etapas procedimentales: la exploratoria, en donde se identificaron las categorías apriorísticas: marco de gobernanza, estrategia y cultura digital, infraestructura tecnológica, ruta de digitalización y el enfoque al ciudadano; la etapa descriptiva, se realizó la aproximación directa del fenómeno de estudio, cuya información se procesó en el programa Atlas.ti, bajo licencia; finalmente, en la etapa estructural se construyó la experiencia. Los hallazgos muestran que la transformación digital no se formuló desde el pilar de la innovación, que pone en el centro las necesidades de las personas como generador de valor. El marco de gobernanza no es suficiente para desarrollar la estrategia y la ruta digital; el liderazgo institucional y la cultura de la organización se constituyen en barreras o habilitadores en la gestión de procesos eficientes.

Palabras clave: *transformación digital; gobierno electrónico; gobernanza; gestión por procesos; valor público.*

Correspondencia: celikarla@gmail.com

Artículo recibido: 10 julio 2022. Aceptado para publicación: 28 julio 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Celi-Arévalo, K. J. (2022) Transformación digital como proceso generador de valor público para el ciudadano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 1981-2005. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2725

Digital transformation as a generating process of public value for the citizen

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the experience of the digital transformation process of public institutions aimed at providing basic public services as a value generator for the relationship with the citizen. It is a basic investigation, with a hermeneutic-interpretative methodology. A semi-structured interview guide was developed for participants selected for convenience. The interviewees were experts in digital transformation of the public sector and informants involved in the process. Three procedural stages were developed: the exploratory one, where the a priori categories were identified: governance framework, digital strategy and culture, technological infrastructure, digitalization route and the citizen approach; the descriptive stage, the direct approximation of the study phenomenon was carried out, whose information was processed in licensed Atlas.ti software; finally, in the structural stage the experience was built. The findings show that the digital transformation was not formulated from the pillar of innovation, which puts the needs of people at the center as a generator of value. The governance framework is not enough to develop the digital strategy and roadmap; institutional leadership and the culture of the organization constitute barriers or enablers in the management of efficient processes.

Keywords: digital transformation; electronic government; citizen approach; process management; public value

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes compromisos de los gobiernos ha sido respaldar los principios de la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública que promueve una gestión más moderna de la administración, basada en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), que busca abrir espacios de escucha y participación digital de los ciudadanos para garantizar la respuesta a sus demandas. La estrategia de una gestión pública más moderna está orientada a lograr impactos en el bienestar del ciudadano, además de asegurar el acceso a servicios públicos de calidad, mediante la simplificación de sus procesos administrativos (Chávez & Paucar, 2017; CLAD, 2008; M. García et al., 2018).

El informe de Latinobarómetro del 2017 reveló que, a nivel de Latinoamérica, los ciudadanos demoran 5,4 horas para hacer un trámite presencial; y, en algunos países, esto tarda hasta 11 horas. A pesar de ello, poco ha sido la inversión para implementar servicios públicos en línea y digitalizar los trámites que ayuden a mejorar la experiencia ciudadana. Urge una mirada de los gobiernos centrada en las personas, el diseño de los servicios debe considerar sus necesidades. Los tramites digitales para cualquier ciudadano debe permitirles optimizar sus recursos, como el tiempo y el dinero, además de reducir la vulnerabilidad frente a los actos de corrupción en la gestión pública (Chávez & Paucar, 2017; Roseth et al., 2018)

Cuando los Estados se vuelven más sensibles a las necesidades ciudadanas haciendo frente a las burocracias, las organizaciones inician un proceso de transformación en sus formas de actuación, considerando la incorporación del escenario digital en la estrategia, el fortalecimiento de las competencias digitales de quienes van a brindar los servicios; y, el cambio de la cultura organizacional (Avendaño, 2016). Este proceso definido como transformación digital requiere ser desarrollado de manera continua, disruptiva y estratégica, que tiene su soporte en la cultura de las instituciones del Estado, permitiendo la sostenibilidad a las formas de uso y apropiación de las TIC para impactar económica y socialmente en las vidas de las personas (Avendaño, 2016; Barco, 2016; Kaztman, 2010). Este enfoque que resulta de una construcción colectiva se establece a través del diálogo, del consenso, de la cooperación, de la co-creación entre Estado y ciudadano, como palancas de la innovación. Asimismo, es generador de valor público, cuando el Estado reconoce que los servicios que se brindan son de calidad para atender que es prioritario

y de valor para los ciudadanos, a partir de atributos que ellos consideran contribuyen a mejorar su nivel de calidad de vida. La experiencia ciudadana se vuelve más satisfactoria mediante la eliminación de trámites que son innecesarios, redundantes y obsoletos con plataformas interoperables, seguras y confiables (Gross et al., 2018; Leceta, 2019; Medina-Quintero et al., 2021). Más allá de la implementación de plataformas tecnológicas en proyectos específicos, es necesario introducir conceptos como la omnicanalidad e interoperabilidad para mejorar la experiencia en base a la integración de diversos canales de atención, que faciliten a las personas explorar, experimentar, cambiar, iterar y retroalimentarse. (Alunni & Llambías, 2018b; Chacón et al., 2019)

Esta perspectiva fue recogida en la Política de Modernización del Estado, en donde se estableció el desarrollo de la administración y gestión por procesos, sobre la cual se iniciaba una etapa de transformación digital. El objetivo estaba orientado a la simplificación administrativa en las instituciones del estado para lograr resultados favorables para mejorar la forma de hacer llegar los servicios, tanto a los ciudadanos como a las empresas. (PCM, 2013). Los servicios digitales se constituyeron en el medio por el cual las instituciones generan valor público en el escenario de la transformación digital. Sin embargo, el ciudadano como usuario de estos servicios es quien define el concepto de valor público e impregna la percepción de un servicio colectivo. Los servicios que se dan a través de la plataforma, la mirada ciudadana y la generación de valor público como un interés colectivo serán los aspectos que deben considerarse en este proceso de transformación digital (Gross et al., 2018). Los primeros intentos iniciaron con el desarrollo de portales institucionales para mejorar la disponibilidad de los servicios públicos, automatizando tareas administrativas básicas que son requeridas por personas naturales y jurídicas, como solicitudes de actas de nacimiento, certificados matrimonio, certificados de defunción, licencias de construcción, licencias para operar comercialmente, pagar multas, pagar servicios públicos, etcétera.

Es pertinente investigar este escenario digital porque es un tema aún poco explorado en el marco de las buenas prácticas gubernamentales que son necesarias para gestionar la calidad del servicio. Además, plantea la gestión del relacionamiento entre el Estado y los ciudadanos, que es necesaria para la implementación de un gobierno electrónico orientado a las personas, que tiene su base en procesos interactivos, transparentes, en donde a través de las plataformas y canales digitales garantizan el acceso democrático a

los ciudadanos, lo que implica mejorar los procesos de las instituciones públicas; así como la integración de sus esfuerzos a partir de la experiencia de la ciudadanía.

A partir de este contexto, en el estudio se propuso como objetivo explicar la experiencia del proceso de transformación digital en las instituciones públicas. Los hallazgos de esta investigación pueden ser utilizados en futuros estudios brindando un material que permita tener una mirada del proceso de transformación digital, teniendo en cuenta la gestión del relacionamiento para generar valor público. Es necesario, desarrollar modelos de transformación digital, soportado en una gestión de la cultura organizacional, considerando las realidades ciudadanas para adaptar los servicios y generar los cambios pertinentes, a través de un proceso integrado, fácil y accesible, en donde la comunicación contribuye a disminuir aquellas brechas digitales que no permiten que el ciudadano use, acceda y se apropie de las plataformas y canales de comunicación de manera adecuada y oportuna.

2. MARCO TEÓRICO

La naturaleza del gobierno electrónico, como modelo de gestión pública, está orientada a fomentar un escenario de transparencia, de rendición de cuentas, de participación más activa de los ciudadanos y de entornos colaborativos, mediante el uso adecuado y oportuno de las tecnologías de información con el propósito de maximizar el valor público, fomentando espacios de innovación. (Salvador & Ramírez, 2016). Desde esa perspectiva, manifiesta que la adopción de las TICS permiten la disseminación y comunicación con los grupos de interés que vincula los beneficios gobierno digital como motores de la satisfacción de los ciudadanos (Medina-Quintero et al., 2021). El avance de estas premisas se ha podido observar desde la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CLAD, 2008), que estableció las bases de una buena administración pública, en donde las TIC permiten generar procesos adecuados de acercamiento y relacionamiento con los ciudadanos a través de servicios y bienes públicos de calidad, que atienden a las genuinas necesidades de los ciudadanos, mediante una eficiente simplificación de trámites.

La literatura científica revisada en el ámbito de la presente investigación recoge diversas posturas y enfoques en torno a la transformación digital, pero convergen en establecer aspectos y formas en cómo se genera valor en la experiencia de los ciudadanos. El estudio de Salvador y Ramírez (2016) investiga el escenario de la transformación, tomando como

referencia dos instituciones públicas como casos de estudio para desarrollar una aproximación cualitativa a las competencias digitales que son necesarias para desarrollar en el Gobierno Abierto. Los hallazgos revelan que la transformación digital necesita de los siguientes aspectos: (a) un cambio en la cultura y en las relaciones, que deben establecerse a partir de la construcción de nuevas formas de trabajar y de relacionarse entre los actores implicados, (b) un ecosistema de innovación, en el que se valore la participación de profesionales para la generación de ideas, y, (c) irrumpir las fronteras de cada unidad u organización. Avendaño (2016) y Ochoa (2016b) complementan esta idea con un modelo de transformación cultural para la innovación que se basa en aspectos como: la interdisciplinariedad, la identificación del modelo de madurez organizacional, el alineamiento de la estrategia institucional que faculta la asignación de recursos y el fortalecimiento de una cultura digital para mejorar las capacidades organizacionales.

Tomando en cuenta la diversidad de aspectos que se integran en el proceso de transformación digital, Llanes et al. (2018) aborda la complejidad del gobierno electrónico. Desde un análisis de documentos institucionales y de lineamientos de política, confirma el propósito esencial del gobierno electrónico, que se traduce en la calidad de los servicios y bienes públicos que la gestión pública brinda a sus ciudadanos. En el artículo, se afirma que se trata de un proceso complejo y que trasciende los ámbitos informativos y transaccionales hacia debates y participación de la ciudadanía. Esto implica ir cambiando los modelos unidireccionales de servicio y políticas públicas. Asimismo, plantea la realización del levantamiento de información, la estandarización, la optimización de los procesos, la transversalidad de los procesos interinstitucionales, antes de iniciar la automatización y digitalización.

Desde la complejidad de esos procesos, el gobierno electrónico se configura en un proceso evolutivo, en el que la adopción de las herramientas TICs tienen prioridad en las reformas institucionales, las que han sido empujadas desde la Organización de las Naciones Unidas (ONU), estableciendo un marco de desarrollo de las iniciativas de gobierno electrónico, que se clasifican según su nivel de madurez, planteando cinco etapas: la primera corresponde a la presencia emergente, en el que el país se compromete de brindar información básica a través de Internet; en segundo lugar, se establece una presencia ampliada, mediante el desarrollo de sitios Web con cierto grado de interacción. En tercer lugar, las herramientas tecnológicas más sofisticadas hacen

posible una presencia más masiva e interactiva de las organizaciones gubernamentales para el uso de formularios digitales. En la cuarta etapa se promueve la presencia transaccional, brindando transacciones completas y seguras tales como la obtención de documentos válidos para el ciudadano para realizar diversos trámites. El último nivel, corresponde a la integración total; es decir un acceso instantáneo a servicios de manera integrada (Fath-Allah et al., 2014; W. García & Plasencia, 2020)

Para lograr los niveles de integración, Brys et al. (2015) presenta un modelo ontológico sobre la representación de las unidades organizacionales del Estado para explorar datos y dar acceso integral a los ciudadanos, con tecnologías móviles. El modelo recoge la necesidad de integrar una diversidad de servicios públicos de manera digital, cuyo soporte es una arquitectura de servicios web semánticos, que se funda en una ontología de gobierno electrónico, así como en una ontología de los servicios públicos. Esta forma de construir Estado se basa en articulaciones interinstitucionales, que es entendida como la capacidad que tienen las TIC para intercambiar datos con lenguajes homogéneos y facilita su intercambio para proveer información que permiten la tomar de decisiones y facilitar el acceso a servicios públicos en línea que se encuentran organizados de manera fácil, intuitiva, sencilla y cercana (Casalet, 2018); es decir, la habilidad que tienen las organizaciones para dialogar entre sistemas y protocolos, que implica una articulación de los sistemas de comunicación de las diversas entidades del estado con las plataformas nacionales.

Este contexto se concibe desde una cultura corporativa digital que permite a las organizaciones hacer frente a la cultura analógica y estructuras tradicionales, colocando en el centro al cliente, a través de los comportamientos, los valores, las costumbres y la filosofía organizacional que tienen como soporte a la tecnología. Por ello, uno de los grandes errores de entender a la transformación digital es pensarla solo desde la incorporación de tecnología digital, dado que una verdadera revolución industrial compromete primero la transformación cultural e identitaria, en tanto, la cultura corporativa resulta de la forma cómo funciona y opera una organización; en qué creen sus colaboradores y lo que valoran. (Sastre et al., 2019).

Desde los servicios digitales, se pone a prueba la eficacia y eficiencia de las entidades públicas; sin embargo, una transformación digital desde la gestión pública orientada hacia el servicio al ciudadano no solo pretende asegurar la prestación de bienes y

servicios públicos, sino obtener resultados e impactos en la calidad de la vida. Con la transformación digital, se fortalece, por ejemplo, la alfabetización digital (ODS 4), la inclusión de los ciudadanos al mundo digital (ODS 5, 8 y 10), el acceso a la conectividad (ODS 9) y la identidad digital (ODS 16) (Naciones Unidas, 2020); es decir, que el valor público no solo está en satisfacer necesidades a partir de ciertos atributos que brindan los servicios digitales, sino en ampliar las oportunidades para garantizar una vida digna, la protección del planeta y la buena convivencia.

Cuando el ciudadano ingresa al entorno digital empieza a conectarse con nuevos aprendizajes, debido a que fortalecen sus capacidades a través de las interacciones digitales, pues se generan actos comunicativos que propician aprendizajes incrementales cuando estos son compartidos con otros, generando una red de conexiones. La presencia de las TICS ha originado la denominada cibercultura que ha transformado el modo en que los ciudadanos se relacionan con las organizaciones (Ayala, 2014); la configuración de modelos comunicativos en el escenario público ha dado paso a una nueva forma de intercambio de información, motivando a las instituciones a transformarse digitalmente para generar valor público, a través de la implementación de procesos de relacionamiento con los ciudadanos. En este sentido, los canales digitales facilitan espacios de interacción, pero, también, generan brechas entre quienes tienen mayor dominio de la cultura de las TIC y aquellos que, por brechas generacionales, no se les permite ser parte de esta comunidad, en tanto existe una separación entre usuarios y no usuarios (Cirera, 2018). A pesar de ello, se considera que las entidades públicas deben brindar sus servicios con el propósito de generar valor público, como es atender y satisfacer las demandas de los ciudadanos o administrados, a través de la articulación y coordinación entre sí, orientando sus servicios a una gestión por procesos, la omnicanalidad, entre otros aspectos (PCM, 2013b).

Este llamado a disminuir las brechas entre el gobierno y el ciudadano sienta las bases hacia un enfoque centrado hacia el ciudadano, que busca cerrar brechas de apropiación tecnológicas, desde el fortalecimiento de capacidades en un continuo de capacidades, en donde se establecen distintos niveles de habilidad digital (Alva, 2020). Este enfoque, según (Deursen & Mossberger, 2018) genera cuatro estadios: el primero, en donde las personas que presentan dificultades de acceso conexión y equipamiento tecnológico, además de los conocimientos necesarios para el uso de esas tecnologías, alejándolos de

la posibilidad de poner el bien individual sobre el colectivo; el segundo, considerada como una e-inclusión incipiente, en el que los individuos usan de manera funcional las tecnologías dentro de su vida profesional o personal; el tercero, el aprovechamiento tecnológico permite al ciudadano realizar aportes a la sociedad; es decir, que existe conciencia del potencial de las TIC como un aspecto que permite la mejor de las condiciones de calidad de vida; y, por último, el estadio de apropiación para el ejercicio del derecho a tener representación a través de participación e incidir en la vida pública. Para las instituciones públicas constituye un reto la incorporación de las tecnologías digitales para operar, compartir información y brindan servicios de manera innovadora. Aún muchos países carecen de la capacidad para apropiarse de las TICS con el objetivo de proporcionar servicios accesibles, rápidos, confiables, personalizados, seguros e inclusivos. Debe entenderse a la transformación del gobierno digital mucho más que la articulación tecnológica en la gobernanza; en tanto, los reales cambios tienen se erigen con un aprendizaje organizacional que implica un cambio de mentalidad desde quienes dirigen la organización hasta quienes proveen la información.

3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La investigación es de tipo básica y su diseño es hermenéutico-interpretativo, orientado a comprender la experiencia de la transformación digital, a través de los sujetos de estudio, de manera directa, a través de la epojé fenomenológica, evitando interceder o mediar en ella (Cárcamo, 2005; Sánchez Flores, 2019).

A partir de la revisión de las fuentes bibliográficas, se identificaron cinco categorías: marco de gobernanza, estrategia y cultura digital, infraestructura tecnológica, ruta de digitalización y el enfoque al ciudadano. Las categorías se definen como agrupaciones conceptuales que permiten responder las preguntas y objetivos de investigación; están compuestas de tópicos o temáticas, los que a su vez están se dividen en unidades de texto, como son las frases o citas (Echeverría, 2005; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La revisión de literatura permitió la exploración y filtración de la información con búsquedas booleanas, a través de las bases de datos de Web of Science, Scopus, Scielo, así como en el buscador Google Académico. Los descriptores utilizados se hicieron con el vocabulario del Tesoro de la Unesco, teniendo en cuenta las categorías de análisis, como transformación digital, modernización del estado, gobierno electrónico, valor público,

canales de atención. Asimismo, para organizar la información, se utilizó el gestor de referencias Mendeley, el cual permitió importar documentos de las distintas bases de datos y organizar la información.

El estudio centra la mirada en las Instituciones públicas que brindan servicios básicos al ciudadano, como son el agua, la luz y pago de arbitrios y tributos, las cuales han facilitado mecanismos de relacionamiento a través de plataformas digitales.

Se seleccionaron diez participantes por conveniencia y con el criterio de capacidad operativa, considerando el acceso y disponibilidad con los recursos existentes (Hernández Sampieri et al., 2014), de los cuales seis fueron expertos en transformación digital, con suficiencia académica en el área de transformación digital y experiencia implementando proyectos, procesos o plataformas para la transformación digital en el sector público; y, cuatro informantes, especialistas que participaron en todo o parte del proceso de transformación digital de las instituciones públicas, como servidores públicos o consultores externos.

Se aplicó la entrevista semiestructurada, definida como una conversación entre personas que asumen los roles de entrevistado y entrevistador para intercambiar información, mediante preguntas y respuestas, que permiten construir un significado vivido de una experiencia específica, aislando las interpretaciones subjetivas (Fuster Guillen, 2019; Hernández et al., 2006). Para el recojo de información en campo, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, caracterizada por utilizar preguntas que orientan la conversación, con la libertad de que entrevistador introduzca preguntas adicionales, permitiendo precisar conceptos y profundizar la información (Hernández et al., 2006).

En cuanto al procedimiento, se consideraron tres etapas: la etapa previa o exploratoria, en donde se establecieron los conceptos que intervinieron en la investigación, basados en concepciones teóricas, sobre las cuales se estructuró el marco teórico y las categorías de análisis, etapa descriptiva, en donde se recogió información sobre la experiencia del fenómeno de estudio de diversas fuentes de información para identificar unidades de significación, las cuales se sometieron a un proceso de codificación y la etapa estructural. En esta etapa se reflexionó sobre la experiencia vivida, estableciendo los temas que conforman los componentes de comunicación que aportarán en la generación de valor en la experiencia del usuario, sobre la cual se diseñó la propuesta (Fuster, 2019).

Para el procesamiento de datos, este estudio utilizó el análisis del discurso, el cual

permitió la fragmentación de los datos en unidades de significancia, la codificación de datos y la construcción de la teoría, relacionando conceptos, categorías y temas (Hernández Sampieri et al., 2014). Se utilizó el software Atlas.ti, que permitió seguir la siguiente ruta de análisis: (a) se importaron 10 textos correspondientes a las transcripciones de las entrevistas (c) Se desarrolló el proceso de codificación, considerando tres etapas: la codificación abierta, en donde los datos fueron segmentados en pequeñas unidades, a las cuales se le asignaron códigos, que previamente se identificaron en la lista de conceptos de mayor conteo de los documentos primarios, la codificación axial, que permitió agrupar los códigos en categorías apriorísticas y emergentes; la codificación selectiva, en donde se desarrollaron los ejes temáticos para explicar los objetivos de investigación. Se diseñó la red de relación entre categorías y códigos y finalmente, se diseñó el diagrama de Sankey para establecer las coocurrencias que permiten construcción el fenómeno de estudio.

Los criterios que se utilizaron para garantizar la calidad ética de la investigación corresponden a los principios de autonomía, de confidencialidad y de veracidad. Respecto del principio de autonomía, el investigador ha considerado el punto de vista y carácter voluntario de los participantes. Respecto del principio de confidencialidad, en la investigación se sustituyó el nombre de los participantes por códigos para proteger la reserva de la información (Hernández Sampieri et al., 2014). Asimismo, para corroborar la veracidad de los datos, los participantes firmaron el consentimiento informado antes de proceder a la entrevista, a quienes se les asignó un código: para los expertos: EX_CTD_E# y para los informantes IN_CTD_E#.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Si bien la pandemia por el Covid-19 activó el proceso de transformación digital, este estudio ha revelado que la experiencia y el avance de este proceso en las instituciones públicas estudiadas está asociada con el marco de gobernanza, una categoría apriorística que fue confirmada por los expertos temáticos. La gobernanza en el gobierno electrónico se entiende como la articulación y la concreción de las políticas de públicas con el Estado, la sociedad civil y el sector privado, cuyo propósito es lograr competencias y fortalecer la cooperación para la generación de valor público, así como la optimización de los recursos de los involucrados, utilizando las tecnologías digitales (Naser, 2021). Esto implica desarrollar dos componentes: el primero, el establecimiento de los alcances de la política

pública de transformación digital y el marco normativo, que permite organizar y establecer reglas para la conducción de la política y estrategia de digitalización; en tanto, el segundo la estructura organizacional e institucionalidad que permite establecer los servicios y soluciones digitales que brinda al Estado a sus ciudadanos.

La experiencia de aplicación de este concepto al sector público obligó a las instituciones prestadoras de servicios a cambiar sus procesos manuales en digitales y, por tanto, a crear plataformas digitales de soporte; sin embargo, esto no necesariamente trajo cambios relevantes en el comportamiento de la organización, tal como lo consideran los expertos temáticos.

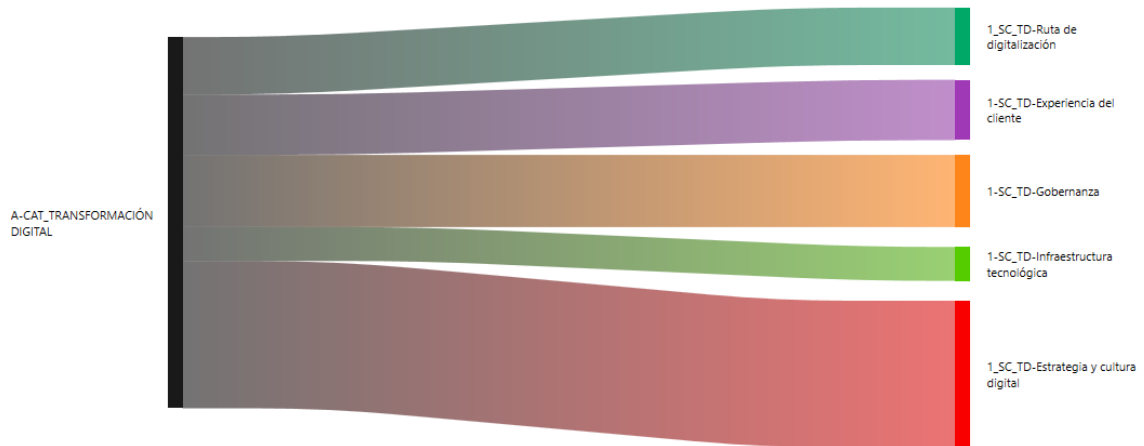
La digitalización de los procesos significa hacer las cosas más transparentes, a quitar poder a las personas. Las instituciones públicas encuentran en la burocracia una excusa para no avanzar y los procesos se alargan. (Cod: IN_TD_E1). La digitalización funciona en la institucionalidad, ambas van de la mano. Las entidades que más han avanzado son más fuertes institucionalmente, con valores sólidos y una cultura de aprendizaje constante. Tienen procesos estandarizados y homologados a nivel nacional e internacional. (Cod: EX_CTD_E2).

Para Ochoa (2016b), la transformación digital presenta tres perspectivas de gobernanza: la primera, una postura más tecnológica, asociada con el desarrollo e implementación de procesos y plataformas tecnológicas; una segunda postura, es aquella relacionada con la entrega de valor; es decir el uso de las comunicaciones es de utilidad para la gestión de servicios, permitiendo mayor acercamiento a las necesidades de los clientes; y, una tercera postura, la que plantea una transformación de la organización para la gestión de vínculos con los grupos de interés, generando oportunidades de innovación para hacer frente a las demandas del entorno.

Cualquiera de esas tres posturas, justifican que la transformación digital debe tener su base en la transformación cultural para apoyar la visión y estrategia de desarrollo nacional general de un país, posibilitando el alineamiento con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2020). Esta transformación digital debe contemplar la arquitectura de una organización dinámica, en donde de manera paralela se fortalezca la transformación de la cultura organizacional (Arango et al., 2019). A partir de esta mirada, se desarrolló la figura 1, desde un proceso de categorización inductivo y

Figura 2

Categorías emergentes asociadas con la transformación digital



Nota. El diagrama de Sankey muestra las categorías que emergieron de las relaciones de códigos y su correspondencia con la transformación digital, a partir de las entrevistas de expertos e involucrados en transformación digital. Fuente: Elaboración propia (2022).

Para Llanes et al., (2018) este proceso implica establecer responsabilidades en instituciones pertinentes y centralizadas que delimiten los elementos del marco regulatorio para proveer soluciones de operatividad, calidad, sostenibilidad y funcionalidad del gobierno electrónico. A nivel de Estado Peruano, a pesar de existir un órgano encargado del proceso de transformación digital, no presenta una fuerte estructura de gobernanza ni las competencias necesarias para alinear este programa de simplificación con las prioridades estratégicas e incorporarlos en los Planes Nacionales de Desarrollo:

Lo que existe es una Secretaría Nacional con rango de Dirección General que regenta el sistema informático en el Perú desde hace más de veinte años, y ello no debería ser el nivel de institucionalidad que tenga hoy, sino más bien la de un Ministerio o Viceministerio de TIC (...) mientras no se empodere este marco de gobernanza será imposible digitalizar procesos y servicios de cara al ciudadano (Cod: IN_CTD_E3).

En ese sentido, Regalado-Pezúa et al., (2021) considera de urgencia que en el sector público se comprenda la importancia del proceso de digitalización, en tanto se encuentran en desventaja respecto del sector privado, al no tener el soporte presupuestal a disposición. La competitividad, afirma, es adaptarse a las tendencias; no

mirar al pasado ni aferrarse al presente, puesto que arriesga perder el futuro. Complementa uno de los expertos sobre la forma en que se ha dado este proceso de transformación:

El enfoque que se ha adoptado es de “Acceso, contenido y servicios”, que es un modelo de hace años patrocinado por OCDE. La actual política nacional de gobierno digital si bien lo desarrolló para desplegarlo a nivel nacional, esta fue reducida a un Plan Nacional que pretendió implementarse saltándose una serie de pasos y fases, como es el caso de no haber culminado la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, que corresponde a la fase de “Acceso” como respuesta a las necesidades de los ciudadanos. (Cod: EX_CTD_E6).

Teniendo en cuenta estos hallazgos, este estudio muestra dos tendencias respecto de la experiencia en la capacidad de respuesta de las instituciones públicas a las demandas y necesidades de los ciudadanos: una de ellas se asocia con las entidades que son reguladas por los organismos supervisores de los servicios básicos como el agua y la luz y; la segunda, con los gobiernos locales encargados del cobro de los tributos. En el primer caso, la transformación digital no fue un proceso que se gestó desde la pandemia. Desde un enfoque más tecnológico; habían iniciado el desarrollo de ciertas plataformas y canales de comunicación. A decir de los hallazgos de Cerdá, la postura que se adopta en transformación digital es de una actitud proactiva en el plano tecnológico; sin embargo esta debe complementarse con otras acciones coordinadas para fortalecer las capacidades y recursos organizacionales (Cerdá, 2020). De otro lado, las municipalidades, tuvieron que aprender al ritmo de la incertidumbre.

Los expertos temáticos consideran que este proceso no es homogéneo en todo el aparato estatal:

Los distintos niveles de gobierno son procesos de transformación estériles que no se han alineado al Plan Nacional o simplemente nacieron muertos, cuentan con procesos mal diseñados que no simplifican nada de la actividad manual realizada antes de la pandemia COVID-19 (Cod: EX_CTD_E6).

Estos resultados tienen su correlato en lo identificado por el Estado Peruano en su análisis sobre los servicios públicos (PCM, 2013a), en él se reconoce un deficiente planeamiento que no permite articularse al presupuesto nacional, una débil estructura organizacional, desarticulación intersectorial, deficientes procesos de producción de bienes y servicios,

carencia de infraestructura, inoportuna política de gestión de recursos humanos; asimismo, evidencian su débil sistema de evaluación que los conduce a una falta de integración de datos.

Por ello, el proceso de transformación digital al definirse como la incorporación y adaptación de tecnologías tanto de procesos como de prácticas en las organizaciones (Massachusetts Institute of Technology, 2017), el componente tecnológico es una parte importante, pero no suficiente, funciona cuando se reconoce en su interacción con su estructura, el liderazgo, la estrategia, la cultura las capacidades organizacionales, como el liderazgo, la gestión del talento y la estructura para responder a los cambios y demandas de las personas, en sus distintos roles: usuarios, clientes, colaboradores, entre otros, a través de la forma de actuar, de consumir, de comunicarse (Alunni & Llambías, 2018a)

Por tanto, la experiencia de transformación de las instituciones públicas no puede quedarse solo en la postura tecnológica, requiere de un cambio de mentalidad:

Debe haber una preocupación misma del Estado, en este caso, la PCM tiene una Oficina que lidera estos cambios, pero tiene que darle más impulso, más fuerza para que realmente seamos Estado-sociedad juntos. Esto ahorraría muchísimos millones de soles en tema de gestión, más rápido, más seguro, más dinámico, más proactivo (Cod: IN_CTD_E4).

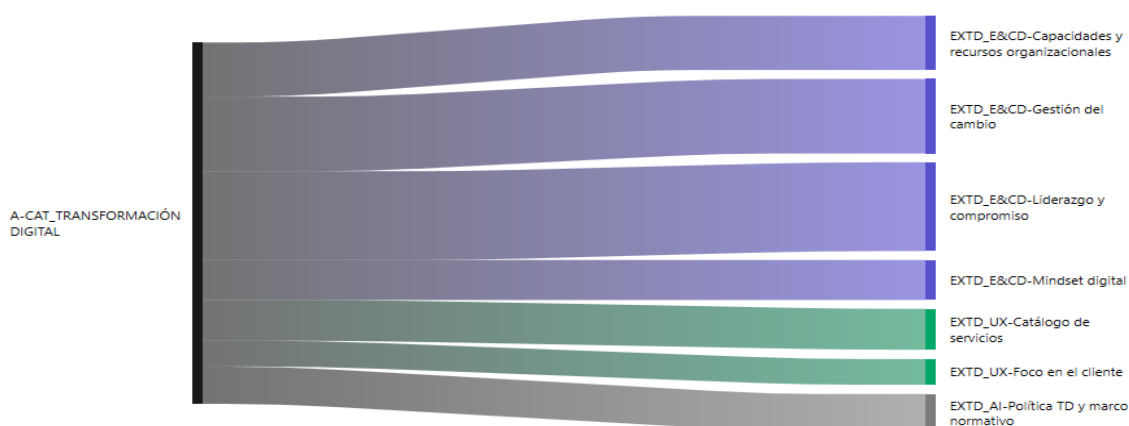
Esto llevó a identificar la categoría estrategia y cultura digital como la más relevante en la definición de transformación digital, a través del diagrama de correspondencia de Sunkey (figura 3). Para (Ochoa, 2016a), esto implicaría desarrollar comportamientos, con un activo organizacional importante: el recurso humano para que, a través del aprovechamiento de las TIC, generen valor. Este proceso requiere plantearse tres aspectos: primero, experimentar; es decir utilizando espacios creativos y metodologías ágiles, se generen innovaciones para la identificación de oportunidades de valor, desde la comprensión del potencial de la tecnología; segundo, una dimensión de desarrollo en el que existe una capacidad rápida de respuesta, lo que en el mundo de la innovación se denomina pensamiento ágil, en donde la comunicación debe ser abierta y fluida; y, tercero, la dimensión del liderazgo es fundamental para generar compromiso.

Nuevamente, resalta el aspecto cultural como un elemento base del proceso de transformación digital. Las instituciones recurren a la sensibilización del personal y el

fortalecimiento de la cultura organizacional. Los expertos coinciden que implementar la transformación digital no se puede hacer desde una innovación radical, sino incremental, debido a que existen diversas barreras que dificultan la adopción de una nueva cultura, como por ejemplo: (a) la inercia burocrática arraigada en el sector público y que evitan que los servidores públicos tengan una predisposición al cambio, (b) la escasa coordinación institucional, las entidades funcionan como islas de eficiencia (c) el enfoque del gobierno alejado de las necesidades de los ciudadanos, (d) los complejos marcos regulatorios, (e) escaso compromiso de los funcionarios y (f) la complejidad técnica de la digitalización que involucra elevar el nivel de competencias digitales a través de programas de formación que los servidores públicos no están dispuestos a recibir.

Figura 3

Correspondencia de subcategorías asociadas a la experiencia de transformación digital



Nota. La figura muestra las categorías que se corresponden con la definición de transformación digital, a partir de la opinión de expertos e involucrados en transformación digital (2022).

Esta situación plantea reflexiones sobre las competencias digitales de los servidores públicos, a pesar de que las tecnologías promueven procesos de innovación pública, debido a la desintermediación de las acciones entre las instituciones y las personas. Para esto, se requiere capacitar al personal competencias relacionadas con las tecnologías digitales; no obstante, este proceso de adaptación requiere planificación, estrategia y dirección (Salvador & Ramírez, 2016). Al respecto, los expertos consideran:

Tenemos que ir hacia una gestión por procesos, detrás de esos hay seres humanos, infraestructura y tecnología. Entonces, cuando hago un cambio digital, debo cambiar a las personas (Cod: EX_CTD_E2). Para ello, resaltan que

Todo viene de la cabeza de la organización, cuánto quiere cambiar su organización. Todo está en la visión del líder. (Cod: EX_CTD_E1).

Estos resultados se apoyan en los estudios de Jiménez-Pitre et al., (2017), en donde advierte que existen carencias cognitivas de empoderamiento digital en los funcionarios y se evidencia con el desaprovechamiento de las Tic para atender las necesidades de los ciudadanos.

En la oferta de los servicios digitales se involucran más de una institución para generar valor a través de la simplificación. Para ello, la estructura de gobernanza debe disponer de información objetiva que permita la toma de decisiones de alto nivel, con el propósito de vincularse con las otras instituciones convocadas en el mismo proceso. Roseth, Farias, et al., (2018) encontró que los ciudadanos llegan a asumir un papel de mensajero para culminar sus trámites, por ejemplo, acude a una institución a pedir su acta de nacimiento; luego sigue la cadena en otra para solicitar otro documento complementario, y así sucesivamente hasta llegar a la institución que le permite completar su trámite. Esto, manifiesta, es porque no existe coordinación interinstitucional, siendo entidades del Estado; no se comunican ni intercambian información que supuestamente tienen sobre los ciudadanos. Al respecto, los expertos temáticos manifiestas:

A las instituciones públicas les gusta todavía tener oculto, aun cuando las sociedades son más abiertas, son más amigables, son más transparentes, son más éticos (Cod: EX_CTD_E3); no comparten la base de datos y su justificación es porque no sabemos si tal institución lo ha hecho bien. No confían entre instituciones públicas. Si yo estoy registrado como ciudadano, ¿por qué no debería usar los mismos datos? (Cod: EX_CTD_E2).

En este caso la estandarización y optimización de procesos, como otro factor de éxito de la transformación digital, evitan la duplicidad de esfuerzos y desperdicio de los fondos públicos. El uso adecuado de los datos de las instituciones públicas incrementa la productividad, la rendición de cuentas y, además la inclusión social. Esto contribuye a que las instituciones generen confianza en sus ciudadanos (Naciones Unidas, 2020). Esta práctica de recopilar, utilizar, intercambiar y generar seguridad de los datos ha sido de interés para las instituciones. Con la disponibilidad de tecnologías, se pueden procesar cantidades de datos que pueden proveer a los decisores de políticas mejor comprensión de las necesidades de sus ciudadanos. Sin embargo, al respecto, Mansell (2021) hace una

crítica sobre el valor de los datos en los estudios que ponen énfasis en la monetización de los datos obtenidos desde las plataformas digitales, puesto que se genera una expectativa de un cambio generado por la tecnología conducente a generar beneficios para todos. Su propuesta es hacia la humanización de la tecnología en lugar de centrarse en los impactos económicos.

Los expertos temáticos consideran que la integración y la estandarización de los procesos y de los datos deben ser un pilar de la evolución paulatina de un gobierno electrónico:

Podemos tomar casos de instituciones emblemáticas que están en los pueblos más alejados y están interconectados y manejan sus procesos estandarizados, si bien no son una maravilla, pero funcionan (Cod: EX_CTD_E1). Una de las experiencias de transformación fue transparentar los procesos culminados; es decir que cuando un proceso culminará, se colgara automáticamente en las redes para que el ciudadano común y corriente pudiera ver en qué terminó tal o cual proceso, cómo fue el desarrollo de ese proceso, cuál fue su final en este aspecto, por ejemplo, en el tema de sanción. (Cod: IN_CTD_E1). También hay un sector que, si quiere mejorar los servicios, se da cuenta que el ciudadano sufre mucho estas procesos largos y engorrosos. (Cod: EX_CTD_E4).

Estos procesos y procedimientos deben estar basadas en la gestión del conocimiento, que tiene su soporte en la solidez de la cultura organizacional (Giraldo et al., 2018) y permite la interoperabilidad entre las instituciones; es decir, que los sistemas de las tecnologías de la información y la comunicación se apoyan, intercambian datos y permiten que se compartan la información y el conocimiento. (Casalet, 2018), permitiendo la utilización intensiva de las TIC para la gestión, planificación y administración como forma de gobierno (W. García & Plasencia, 2020) para simplificar los procesos y facilitar la creación de canales de interacción con el ciudadano (Naser, 2021).

En resumen, para entender la experiencia de la transformación digital, es importante traer a colación lo manifestado por Rivera (2006) para definir el gobierno electrónico, en donde la “e” plantea el uso de las TIC para la innovación y transformación, pero no desvirtúa la naturaleza de las responsabilidades gubernamentales. No solo se trata de generar servicios en línea, se requiere de un planteamiento de rediseño gubernamental que atiende su complejidad multidimensional, desde lo estratégico hasta lo operativo.

Así, por ejemplo, un sitio web es importante en tanto se reconfigura los mecanismos de relación entre el Estado y los ciudadanos, a través de los servicios en línea.

5. CONCLUSIONES

Los cambios radicales en el entorno generaron avances relevantes en el proceso de transformación digital de las instituciones públicas, mediante la mejora de las páginas web institucionales, canales digitales y la activación de redes sociales para atender digitalmente las consultas y demandas del ciudadano. Este escenario no se formuló desde el pilar de la innovación, que se sustenta en el enfoque centrado en la persona como generador de valor; en tanto, los aspectos esenciales del servicio público, en términos de eficacia y eficiencia, no se desarrollaron a partir de la comprensión de las necesidades y expectativas ciudadanas de forma participativa, colaborativa y co-creativa. El relacionamiento de las instituciones con los ciudadanos no trasciende de la mera implementación de proyectos tecnológicos específicos.

El marco de gobernanza de la transformación digital no es suficiente para desarrollar la estrategia y la ruta de transformación digital. El liderazgo institucional y la cultura de la organización se constituyen en barreras o habilitadores de cara a la implementación de una gestión por procesos eficientes. Las instituciones pública requieren en primer término, evaluar el nivel de madurez de las instituciones públicas para determinar las capacidades de las personas, áreas, procesos y sistemas de mejora con el propósito de garantizar bienes y servicios de calidad; y, en segundo término, identificar las competencias digitales de los ciudadanos para determinar las brechas que no permiten el uso, acceso y apropiación tecnológica para establecer plataformas y canales de comunicación adecuados a los públicos.

6. LISTA DE REFERENCIAS

- Alunni, L., & Llambías, N. (2018a). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17, 11–30.
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018b). Explorando La Transformación Digital Desde Adentro Exploring Digital Transformation From the Inside. *Palermo Business Review*.
- Alva, R. (2020). Escenarios y desafíos de la ciudadanía digital en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LXV(238), 81–105. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.238.68337>
- Arango, M., Branch, J., Benavides, L., & Burgos, D. (2019). Un modelo conceptual de

- transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(4), 95. <https://doi.org/10.14201/eks201819495107>
- Avendaño, E. (2016). El imperativo digital: la gestión empresarial en la era digital. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 71(No. 219), 457–482. <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fel-imperativo-digital-la-gesti3n-empresarial-en%2Fdocview%2F1864119567%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
- Ayala, T. (2014). Redes sociales, poder y participación ciudadana. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 26, 23–48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45931862002>
- Barco, J. A. (2016). Digital transformation : the lever to aresponsive, flexible and fast supply chain. *Boletín de Estudios Económicos, LXXI(219)*, 483–505.
- Brys, C. R., Aldana-Montes, J. F., & La Red Martinez, D. L. (2015). Un Modelo Ontológico para el Gobierno Electrónico. *CEUR Workshop Proceedings*, 1449, 81–90.
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 23. <https://cintademoebio.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/26081>
- Casalet, M. (2018). La digitalización industrial Un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudio de casos. In *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/95)* (pp. 1–79). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Cerdá, J. I. (2020). The modernisation and digital transformation of the administration of justice: The role of the General Council of the Judiciary. *Revista de Internet, Derecho y Política*, 31. <https://doi.org/10.7238/IDP.V0I31.3239>
- Chacón, C. R. R., Pérez, S. U., & Chacón, F. (2019). Experiencias de diseño participativo en Colombia. Transformación “inteligente” de los territorios. *Bitácora Urbano Territorial*, 23. <https://doi.org/http://dx.doi.org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.15446/bitacor.a.v29n3.70143>
- Chávez, B. L., & Paucar, C. V. (2017). Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC. *InnovaG*, 3, 13–20.

- <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19743>
- Cirera, M. (2018). La Zona de Confort. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 55–80.
- CLAD, C. L. de A. para el D. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. In Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Ed.), *XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno* (Vol. 2008, Issue 25, p. 28). <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/04/cartaiberoamericanadecalidad7-1.pdf>
- Deursen, A., & Mossberger, K. (2018). Any Thing for Anyone? A New Digital Divide in Internet-of-Things Skills. *Policy and Internet*, 10(2), 122–140. <https://doi.org/10.1002/poi3.171>
- Echeverría, G. (2005). Análisis cualitativo por categorías. In *Apuntes Docentes de metodología de investigación*.
- Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R. E., & Idri, A. (2014). E-Govermente Maturity Models: A comparative Study. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*, 5(3). <https://doi.org/10.5121/ijsea.2014.5306>
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201. <https://doi.org/10.20511/PYR2019.V7N1.267>
- García, M., Molina, A., Reyes, A., & Roseth, B. (2018). Construyendo un Estado orientado al ciudadano: Lecciones aprendidas del Plan Nacional de Simplificación de Trámites de Ecuador. In *Gobiernos simples y digitales para servir al ciudadano* (p. 37). BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gobiernos-simples-y-digitales-para-servir-al-ciudadano-Número-7-Construyendo-un-Estado-orientado-al-ciudadano-Lecciones-aprendidas-del-Plan-Nacional-de-Simplificación-de-Trámites-de-Ecuador.pdf>
- García, W., & Plasencia, J. (2020). Aspectos claves para la informatización y el Gobierno Electrónico. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 14(3).
- Giraldo, J. P., Osorio, A., & Sánchez, A. (2018). Gestión del conocimiento: una ontología gubernamental. *Ventana Informática*, 38(1), 15–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.30554/ventanainform.38.2857.2018>
- Gross, M., Mezzomo, E., & Macadar, M. (2018). Criando Valor Público em Serviços

- Digitais: uma proposta de conceito. *Edição Especial*, 16, 207–221. <https://doi.org/10.21714/1679-18272018v16Ed.p207-221>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In Mc Graw Hill Education (Ed.), *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología de la investigación.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación: enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto* (4ª). McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Jiménez-Pitre, I. A., Martelo, R. J., & Jaimes, J. D. C. (2017). Escuela de Gobierno basada en TIC: Determinante para la Accesibilidad e Integralidad del Empoderamiento Digital Government School based on ICT: A Key Strategy for Achieving Digital Empowerment, Accessibility, and Integrality. *Información Tecnológica*, 28(5), 75–86. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500010>
- Kaztman, R. (2010). Impacto social de la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el sistema educativo. In *Serie Políticas Sociales*.
- Leceta, J. M. (2019). A vueltas con la sociedad de la información: la transformación digital como “innovación posible” para España. *Boletín Económico de ICE*. <https://doi.org/10.32796/bice.2019.3108.6759>
- Llanes, M., Salvador, Y., Aguilera, E., & Escalona, P. (2018). Roadmap to advance to a modern public administration in Cuba. *Reflexiones*, 98(2), 95–112.
- Mansell, R. (2021). Adjusting to the digital: Societal outcomes and consequences. *Research Policy*, 50. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104296>
- Massachusetts Institute of Technology. (2017). *Putting customer experience at the center of digital transformation*. <https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>
- Medina-Quintero, M., Ábrego-Almazán, J., & Echeverría-Ríos, D. (2021). Satisfacción, facilidad de uso y confianza del ciudadano en el gobierno electrónico. *Investigación Administrativa*, 50(127), 23–41. <https://orcid.org/0000-0002-3390-2559>.

- Naciones Unidas. (2020). *Encuesta sobre E-Gobierno, 2020, Gobierno digital en la década de acción para el desarrollo sostenible* (Naciones Unidas (ed.)).
- Naser, A. (2021). Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación. In A. Naser (Ed.), *Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). www.cepal.org/apps
- Ochoa, O. L. (2016a). Digital Culture : Building New Organizational Behaviors and Habits To Maximize the Potential. *Boletín de Estudios Económicos, LXXI(217)*, 71–83.
- Ochoa, O. L. (2016b). Modelos de madurez digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín de Estudios Económicos - Deusto Business School, LXXI(219)*, 573–590. <https://0-media-proquest-com.athenea.upo.es/media/pq/classic/doc/4311938861/fmt/pi/rep/NONE?cit%3Aauth=Ochoa%2C+Oswaldo+Lorenzo&cit%3Atitle=MODELOS+DE+MADUREZ+DIGITAL%3A+¿EN+QUÉ+CONSISTEN+Y+QUÉ+PODEMOS+APRENDER+...&cit%3Apub=Boletín+de>
- PCM. (2013a). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*.
- PCM. (2013b). Una mirada al Gobierno Electronico en el Peru: La oportunidad de acercar el Estado a los ciudadanos a través de las TIC. In *Presidencia del Consejo de Ministros. Gobierno del Perú*. Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI).
- Regalado-Pezúa, O., Galeano, L. T., & Horna-Saldaña, C. J. P. (2021). Bases for the digital transformation of the productive sector. *ESIC Digital Economy and Innovation Journal, 1(1)*, 60–82. <https://doi.org/10.55234/EDEIJ-1-1-003>
- Rivera, E. (2006). Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico Una revisión de la literatura. *Gestión y Política Pública, 15(2)*, 259–305. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792006000200259&lng=pt&tlng=es
- Roseth, B., Farias, P., Porrúa, M., Peña, N., Reyes, A., Acevedo, S., Villalba, H., Estevez, E., & Lejarraga, S. (2018). El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. In *El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. <https://doi.org/10.18235/0001150>
- Salvador, M., & Ramírez, O. (2016). Gobierno abierto y competencias digitales:

Transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 3(1).
<https://doi.org/10.5209/cgap.52992>

Sánchez Flores, F. (2019). Epistemic Fundamentals of Qualitative and Quantitative Research: Consensus and Dissensus Fundamentos epistémicos da pesquisa qualitativa e quantitativa: consensos e dissensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 102–122.
<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Sastre, D. M., Morillas, A. S., & Cansado, M. N. (2019). Corporate culture: Keys to the lever for true digital transformation. *Prisma Social*, 25, 439–463.