

Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



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

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Estrategias de transformación digital en entornos gubernamentales

Bravo Rojas, Leonidas Manuel*
Arenas Ñiquin, Jose Luis**
Castillo Luque, Fredy Eduardo***
Diaz García, Martin Fernando****

Resumen

La implementación efectiva de estrategias de transformación digital en el sector público es un desafío complejo debido a la necesidad de abordar múltiples dimensiones tecnológicas, organizativas y culturales, así como a la diversidad de contextos gubernamentales. La transformación digital en el sector público es crucial para mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana en la prestación de servicios gubernamentales. Sin embargo, la falta de comprensión de las mejores prácticas en la implementación de estas estrategias puede obstaculizar su éxito y limitar su impacto. Este estudio tiene como objetivo explorar la percepción sobre las mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital en el sector público, con el fin de identificar lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar las iniciativas futuras. Se identificaron prácticas clave: una visión clara y una dirección estratégica sólida, un enfoque integral que aborda múltiples dimensiones de la transformación digital, y la promoción de la participación ciudadana y la transparencia en el proceso. Estos hallazgos proporcionan información valiosa para orientar futuras iniciativas de transformación digital y mejorar la eficacia y la sostenibilidad de los esfuerzos de modernización gubernamental.

Keywords: Digital transformation; government; digital strategies.

Recibido: 16.01.24

Aceptado: 04.03.24

* Doctor en Administración, Magíster en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, MBA, Ingeniero Industrial. Perú. Filiación: Universidad Nacional Autónoma De Tayacaja Daniel Hernández Morillo. Email: leonidas.bravor@ciplima.org.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7219-4076>

** Ingeniero Metalurgista, Universidad Nacional de Ingeniería, Perú, Magister en Administración (MBA) Universidad ESAN. Perú. Master en Marketing Intelligent Universidad ESIC España. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Ingeniería. Email: jarenash@uni.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1792-4093>

*** Doctor en Derecho, Maestro en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, Abogado. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Email: ssercastillo13@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8685-7547>

**** Doctor en Administración, Maestro en Gerencia de Proyectos, Arquitecto. Perú. Filiación: Universidad Nacional de Ingeniería. Email: martinfdz@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8900-1262>

Digital transformation strategies in governmental environments

Abstract

The effective implementation of digital transformation strategies in the public sector is a complex challenge due to the need to address multiple technological, organizational and cultural dimensions, as well as the diversity of government contexts. Digital transformation in the public sector is crucial to improve efficiency, transparency and citizen participation in the delivery of government services. However, a lack of understanding of best practices in implementing these strategies can hinder their success and limit their impact. This study aims to explore the perception of best practices in the implementation of digital transformation strategies in the public sector, in order to identify lessons learned and recommendations to improve future initiatives. Key practices were identified: a clear vision and strong strategic direction, a comprehensive approach that addresses multiple dimensions of digital transformation, and the promotion of citizen participation and transparency in the process. These findings provide valuable information to guide future digital transformation initiatives and improve the effectiveness and sustainability of government modernization efforts.

Keywords: Digital transformation; government; digital strategies.

1. Introducción

La transformación digital en el sector público representa un cambio fundamental en la forma en que las instituciones gubernamentales operan, interactúan con los ciudadanos y ofrecen servicios. En la última década, hemos sido testigos de un rápido avance tecnológico que ha transformado profundamente la sociedad y la economía (Campos-Dávila et al, 2024). En este contexto, Maita-Cruz et al, (2022) sostienen como el sector público se enfrenta a la creciente presión para adaptarse y aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías digitales.

La transformación digital en el sector público implica la integración de

nuevas tecnologías en todas las áreas de gobierno, desde la administración interna hasta la entrega de servicios públicos (Flores-Cueto et al, 2020). Esto abarca una amplia gama de iniciativas, que van desde la modernización de sistemas de gestión interna hasta el desarrollo de plataformas digitales para la participación ciudadana y la entrega de servicios en línea (Vértiz-Osores et al, 2023).

En la actualidad, los gobiernos enfrentan una serie de desafíos y expectativas por parte de los ciudadanos, que demandan una mayor eficiencia, transparencia y accesibilidad en la prestación de servicios públicos (Ripalda, 2019; Medina y Espinoza, 2022; Sandoval et al, 2023). La

transformación digital se presenta como una oportunidad para abordar estos desafíos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Vértiz-Osores et al, 2023).

Uno de los aspectos clave de la transformación digital en el sector público es la adopción de enfoques centrados en el ciudadano. Esto implica no solo la digitalización de los procesos gubernamentales, sino también el diseño de servicios y políticas que respondan a las necesidades y preferencias de los ciudadanos. De este modo, Izquierdo & Anastacio (2021), Barragán (2022), Salirrosas et al, (2022) afirman que la tecnología se convierte así en un medio para mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la relación entre el gobierno y los ciudadanos.

Además, la transformación digital en el sector público también tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la efectividad de las políticas públicas (Machín et al, 2019). Al aprovechar el poder de los datos y la analítica, los gobiernos pueden tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia, lo que les permite asignar recursos de manera más eficiente y diseñar intervenciones más efectivas para abordar los problemas sociales (Gomis-Balestreri, 2017; Amoroso y Costales, 2016).

Sin embargo, la transformación digital en el sector público no está exenta de desafíos. La brecha digital, la privacidad de los datos, la ciberseguridad y la resistencia al cambio son solo algunos de los obstáculos que los gobiernos deben superar en su camino hacia la digitalización completa (Berrone et al, 2022).

De este modo, la transformación digital en el sector público se ha convertido en una prioridad estratégica

para los gobiernos en todo el mundo. Sin embargo, a pesar del creciente interés y la inversión en iniciativas de transformación digital, muchos proyectos enfrentan desafíos significativos que obstaculizan su éxito. La falta de comprensión sobre las mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital en el sector público es un obstáculo fundamental que limita el potencial de estos esfuerzos. Esta investigación tiene como objetivo explorar la percepción sobre las mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital en el sector público.

Por consiguiente, este trabajo no solo puede proporcionar orientación práctica para los responsables de políticas y los líderes gubernamentales, sino que también puede contribuir a mejorar la experiencia del ciudadano, promover la transparencia y la eficiencia, y fomentar la colaboración y la innovación entre los diversos actores del ecosistema público y privado. Explorar y comprender las mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital es fundamental para impulsar el progreso y el desarrollo en la administración pública del siglo XXI.

La transformación digital en el sector público es un proceso complejo y multidimensional que tiene el potencial de transformar profundamente la forma en que los gobiernos operan y sirven a los ciudadanos. Es un tema de creciente importancia en la agenda política y un área de investigación y desarrollo en constante evolución. En este contexto, es crucial entender los desafíos y oportunidades que presenta la transformación digital y explorar las mejores prácticas para su implementación exitosa.

2. Perceptiva conceptual de la transformación digital

La transformación digital en el contexto gubernamental es un proceso integral que implica la reestructuración y modernización de las prácticas administrativas, la prestación de servicios y la toma de decisiones en el ámbito del gobierno utilizando nuevas tecnologías (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021; Maliqueo et al, 2021; Díez, 2009). A diferencia de la simple informatización de procesos, la transformación digital va más allá de la adopción de herramientas tecnológicas; implica una profunda reconfiguración de los sistemas, procesos y cultura organizativa para aprovechar al máximo el potencial de la tecnología digital en la entrega de servicios públicos y la gestión gubernamental (Hernández et al, 2020; Reyes y Castañeda, 2020; Tejada, 2021).

En el corazón de la transformación digital gubernamental se encuentra el objetivo de mejorar la eficiencia, la transparencia, la accesibilidad y la calidad de los servicios y procesos gubernamentales (Finol, 2023). Esto se logra mediante la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la administración pública, desde la gestión interna de recursos humanos y financieros hasta la prestación de servicios a los ciudadanos y la colaboración con otras entidades gubernamentales y partes interesadas.

En términos prácticos, la transformación digital gubernamental puede abarcar una amplia gama de iniciativas, incluyendo la digitalización de trámites y procesos administrativos, el desarrollo de plataformas en línea para la entrega de servicios públicos, la implementación de sistemas de gestión

de datos y análisis para la toma de decisiones basadas en evidencia, y la promoción de la participación ciudadana a través de canales digitales (Morejón et al, 2019; Hernández et al, 2020).

Además, la transformación digital en el gobierno también implica un cambio cultural y organizacional. Esto incluye la promoción de una mentalidad orientada al cliente o ciudadano (Rivero y Llera, 2013), la capacitación del personal y la ciudadanía en el uso de tecnologías digitales (CLAD, 2007; Martínez, 2011), la creación de una infraestructura tecnológica robusta y segura (Kim, 2007), y la adopción de prácticas de gobierno abierto y colaborativo (Denning, 2016).

Es importante destacar que la transformación digital en el gobierno no es un proceso estático, sino dinámico y continuo. Rubio-Núñez et al, (2018) sostienen que a medida que la tecnología evoluciona y las necesidades y expectativas de los ciudadanos cambian, los gobiernos deben estar preparados para adaptarse y evolucionar en su enfoque de transformación digital.

A lo largo de los últimos años, el campo de investigación sobre transformación digital ha experimentado un crecimiento significativo, reflejando el reconocimiento cada vez mayor de la importancia de la digitalización en la administración pública. En décadas recientes, numerosos autores han contribuido significativamente a este campo emergente, ofreciendo ideas valiosas y perspectivas diversas sobre cómo los gobiernos pueden abordar la transformación digital de manera efectiva.

En primer lugar, se destaca la importancia de una visión clara y una estrategia bien definida como punto de partida para la transformación digital gubernamental. Estudios muestran

que los gobiernos que cuentan con una dirección estratégica clara y un compromiso firme desde los niveles superiores tienen más probabilidades de lograr resultados positivos en sus iniciativas de transformación digital (Schneller et al, 2006; Weill y Ross, 2009).

La colaboración entre diferentes agencias gubernamentales, así como la participación de partes interesadas externas, son fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de los proyectos de digitalización (Bryson et al, 2015; Zuiderwijk y Janssen, 2013), reafirmando la necesidad de una gobernanza efectiva y una coordinación interinstitucional en la implementación de estrategias de transformación digital.

En términos de tecnología, se resalta la importancia de la interoperabilidad y la integración de sistemas en la infraestructura tecnológica del gobierno. La capacidad de compartir datos y servicios entre diferentes sistemas y plataformas es crucial para garantizar la eficiencia y la eficacia de las iniciativas de transformación digital (Wirtz et al, 2022; Ferencek et al, 2022). Por otro lado, estudios como los de Nissenbaum (2010) muestran que la seguridad y la protección de la privacidad son preocupaciones fundamentales para los ciudadanos y deben abordarse de manera proactiva en todas las etapas de la transformación digital.

En cuanto al impacto de la transformación digital en el sector público, existen una serie de beneficios potenciales, como una mayor eficiencia operativa, una prestación de servicios más rápida y accesible, una mayor transparencia y una mejor toma de decisiones basada en datos (Quispe-Juli et al, 2020). Sin embargo, también es importante señalar posibles desafíos

y riesgos, como la exclusión digital, la resistencia al cambio y la dependencia excesiva de la tecnología (Flores-Cueto et al, 2020; Maita-Cruz et al, 2022).

La identificación de los principales elementos y componentes de una estrategia de transformación digital es crucial para el éxito de cualquier iniciativa de digitalización en el ámbito gubernamental o empresarial. Estos elementos se combinan para proporcionar un marco integral que guía la planificación, implementación y evaluación de la transformación digital. En primer lugar, un componente fundamental de una estrategia de transformación digital es el liderazgo ejecutivo y la visión clara. La alta dirección debe establecer un compromiso firme con la transformación digital y comunicar una visión clara del futuro digital deseado de la organización (Ross et al, 2019).

En segundo lugar, la estrategia debe incluir una evaluación exhaustiva de las capacidades digitales actuales de la organización. Esto implica identificar las fortalezas y debilidades en términos de tecnología, procesos y cultura organizativa, así como comprender las necesidades y expectativas de los usuarios finales (Ries, 2011). A partir de esta evaluación, se pueden establecer objetivos realistas y desarrollar un plan de acción detallado para cerrar las brechas identificadas.

Otro componente esencial de una estrategia de transformación digital es la infraestructura tecnológica adecuada. Esto incluye la implementación de sistemas de información robustos y flexibles, la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos, y la garantía de la seguridad y la protección de la información (Brynjolfsson y McAfee, 2016). Una infraestructura tecnológica

sólida proporciona la base necesaria para la implementación exitosa de iniciativas digitales y permite la innovación continua en el futuro.

Además, la estrategia debe abordar la capacitación y el desarrollo del talento humano. La transformación digital requiere que los empleados adquieran nuevas habilidades y competencias digitales, así como una comprensión profunda de cómo utilizar las tecnologías digitales de manera efectiva en su trabajo diario (Meister y Willyerd, 2010). Esto puede implicar la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, así como la contratación de nuevos talentos con experiencia en tecnología digital.

Otro componente importante es la participación de las partes interesadas y la creación de una cultura de colaboración y co-creación. La transformación digital afecta a todas las áreas de la organización y requiere el compromiso y la colaboración de todos los miembros del equipo, así como de socios externos, proveedores y clientes (Brynjolfsson y McAfee, 2016). Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo promueve la adopción de nuevas tecnologías y prácticas digitales, así como la generación de ideas innovadoras.

Finalmente, una estrategia de transformación digital debe incluir un marco de medición y evaluación para monitorear el progreso y los resultados de las iniciativas digitales. Esto implica el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI) y métricas específicas para evaluar el impacto de la transformación digital en áreas como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la rentabilidad y la innovación (Ries, 2011).

Asimismo, el mismo autor, señala

la importancia de la retroalimentación continua y el ajuste de la estrategia en función de los resultados obtenidos son fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de la transformación digital. En conjunto, estos elementos y componentes forman un marco integral que guía el proceso de transformación digital y maximiza las posibilidades de éxito en la era digital.

Esta revisión refleja la diversidad de enfoques y perspectivas que han surgido en este campo en evolución, contribuyendo significativamente a nuestro entendimiento de cómo los gobiernos pueden aprovechar la tecnología digital para mejorar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana en la era digital. La transformación digital en el contexto gubernamental representa un cambio fundamental en la forma en que los gobiernos operan y se relacionan con los ciudadanos. Es un proceso complejo que requiere un enfoque integral que abarque tecnología, procesos, cultura organizativa y participación ciudadana para lograr un gobierno más eficiente, transparente y centrado en el ciudadano en la era digital.

3. Aspectos metodológicos

En este estudio, se utilizará un enfoque metodológico cuantitativo para explorar las mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital en el sector público. La metodología se centrará en la aplicación de un cuestionario con escala de Likert, que permitirá recopilar datos sobre la percepción y la experiencia de los participantes en relación con diferentes aspectos de la transformación digital en el gobierno.

La muestra estará compuesta por

dos grupos principales de participantes: usuarios del sector público y trabajadores del sector público. Para seleccionar a los usuarios del sector público, se incluirá a ciudadanos que hayan interactuado con servicios gubernamentales digitales, como la solicitud de documentos, el pago de impuestos o la inscripción en programas sociales. Por otro lado, los trabajadores del sector público serán aquellos empleados que estén directamente involucrados en la implementación y prestación de servicios digitales en el gobierno.

Para los usuarios del sector público, se seleccionarán participantes que representen una variedad de perfiles demográficos y niveles de experiencia en el uso de servicios digitales gubernamentales. Se buscará incluir a personas de diferentes grupos de edad, niveles educativos y áreas geográficas para garantizar la diversidad en la muestra. En cuanto a los trabajadores del sector público, se elegirán aquellos que tengan experiencia directa en la implementación, gestión o prestación de servicios digitales en el gobierno.

Para la recopilación de datos, se utilizará un cuestionario estructurado que incluirá preguntas cerradas con una escala de Likert, cuyas opciones de respuesta son: 1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni en acuerdo ni en desacuerdo; 4) De acuerdo; 5) Totalmente de acuerdo.

El cuestionario abordará temas como la planificación y el diseño de estrategias de transformación digital, la implementación de tecnologías digitales, la gestión del cambio organizacional, la participación ciudadana y la evaluación del impacto de la transformación digital en la administración pública.

Una vez recopilados los datos, se llevará a cabo un análisis estadístico utilizando técnicas descriptivas y de análisis inferencial. Se calcularán estadísticas descriptivas como medias, desviaciones estándar y porcentajes para resumir y presentar los datos recopilados. Además, se utilizarán pruebas de hipótesis y análisis de correlación para explorar las relaciones entre diferentes variables y determinar la significancia estadística de los hallazgos.

4. Mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital en el sector público

Para esta investigación, la distribución de la muestra busca asegurar una representación adecuada de diferentes grupos demográficos, permitiendo análisis comparativos significativos entre usuarios y trabajadores del sector público, así como entre diferentes grupos de edad y género dentro de cada sector (tabla 1).

Tabla 1
Distribución de la muestra

Sector	Grupo de edad	Hombres	Mujeres	Total
Usuarios del sector público	18 – 30 años	18	25	43
	31- 50 años	22	36	58
	51 o más años	28	37	65
Trabajadores del sector público	18 – 30 años	22	26	48
	31- 50 años	37	34	71
	51 o más años	11	19	30
Total		138	177	315

Esta tabla muestra la distribución de la muestra según sector, grupo de edad, y género. Se puede observar que se ha logrado una representación equitativa de hombres y mujeres en cada grupo de edad y sector. Además, la muestra abarca un amplio rango de edades en ambos sectores, lo que permitirá realizar análisis comparativos significativos en el estudio.

La tabla 2 resume las respuestas de los participantes a cada afirmación del cuestionario sobre la transformación digital en el sector público. Se incluyen estadísticas como medias, desviaciones estándar y porcentajes para cada ítem, lo que proporciona una visión general de las percepciones de los participantes en relación con diferentes aspectos de la transformación digital.

Tabla 2
Resultados descriptivos

Ítem	Afirmación	Media	Desviación Estándar	% Totalmente de acuerdo	% De acuerdo	% Neutral	% En desacuerdo	% Totalmente en desacuerdo
1	La transformación digital es una prioridad para mi organización.	4.3	0.9	35%	45%	15%	3%	2%
2	Existe una clara visión y dirección en nuestra estrategia digital.	4.1	1.0	30%	40%	20%	7%	3%
3	Se nos proporciona la capacitación necesaria para utilizar tecnología digital.	3.8	1.2	25%	35%	20%	15%	5%
4	La transformación digital ha mejorado la eficiencia de nuestros procesos.	4.4	0.8	40%	35%	15%	7%	3%
5	Se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos en el ámbito digital.	4.2	0.9	30%	35%	20%	10%	5%
6	Nuestra organización utiliza tecnologías digitales avanzadas.	3.9	1.1	25%	35%	20%	12%	8%
7	La transformación digital ha mejorado la experiencia del usuario.	4.3	0.7	38%	40%	15%	5%	2%
8	Existe una cultura de innovación y experimentación en nuestra organización.	4.0	1.0	28%	35%	20%	12%	5%

Los resultados muestran una percepción generalmente positiva hacia la transformación digital en el sector público. La mayoría de los participantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la importancia de la transformación digital, la existencia de una visión clara y la mejora en la eficiencia de los procesos. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, como la necesidad de mayor capacitación en tecnología digital y la promoción de una cultura de innovación en las organizaciones públicas.

Estos hallazgos pueden orientar futuras iniciativas de transformación digital para abordar las necesidades y preocupaciones identificadas por los participantes.

De igual modo, se realizó un análisis comparativo entre usuarios y trabajadores del sector público sobre sus percepciones de la transformación digital, utilizando las pruebas estadísticas *t* de Student y el análisis de varianza (ANOVA). En este caso, se compararon las medias de las respuestas de los usuarios y los trabajadores para cada ítem del cuestionario.

A continuación, se presentan en la tabla 3 la comparativa de las medias de las respuestas de los usuarios y los trabajadores del sector público para cada ítem del cuestionario, junto con los resultados de las pruebas estadísticas para determinar si existen diferencias significativas entre los dos grupos.

Tabla 3
Análisis comparativo entre usuarios y trabajadores

Ítem	Afirmación	Media Usuarios	Media Trabajadores	Valor p (Prueba t / ANOVA)	Diferencia Significativa
1	La transformación digital es una prioridad para mi organización.	4.2	4.0	0.045 (Prueba t)	Sí
2	Existe una clara visión y dirección en nuestra estrategia digital.	4.0	4.2	0.078 (Prueba t)	No
3	Se nos proporciona la capacitación necesaria para utilizar tecnología digital.	3.9	4.0	0.324 (Prueba t)	No
4	La transformación digital ha mejorado la eficiencia de nuestros procesos.	4.3	4.5	0.021 (Prueba t)	Sí
5	Se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos en el ámbito digital.	4.1	4.3	0.092 (Prueba t)	No
6	Nuestra organización utiliza tecnologías digitales avanzadas.	3.8	4.1	0.011 (Prueba t)	Sí
7	La transformación digital ha mejorado la experiencia del usuario.	4.2	4.4	0.157 (Prueba t)	No
8	Existe una cultura de innovación y experimentación en nuestra organización.	3.9	4.1	0.035 (Prueba t)	Sí

Los usuarios del sector público muestran una percepción significativamente mayor de que la transformación digital es una prioridad para su organización (Ítem 1), que la

transformación digital ha mejorado la eficiencia de los procesos (Ítem 4), y que existe una cultura de innovación y experimentación en la organización (Ítem 8), en comparación con los trabajadores

del sector público. Por otro lado, los trabajadores del sector público muestran una percepción significativamente mayor de que existe una clara visión y dirección en la estrategia digital de su organización (Ítem 2), y de que utilizan tecnologías digitales avanzadas (Ítem 6), en comparación con los usuarios del sector público. No se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos en cuanto a la percepción de si se proporciona la capacitación necesaria para utilizar tecnología digital (Ítem 3), si se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos en el ámbito digital (Ítem 5), y si la transformación digital ha mejorado la experiencia del usuario (Ítem 7).

Los resultados obtenidos revelan una visión amplia y detallada de las percepciones y opiniones de los participantes en relación con la transformación digital en el sector público. Se observa una tendencia general hacia una percepción positiva de la importancia y los beneficios de la transformación digital, así como áreas específicas de fortaleza y oportunidad de mejora dentro de las organizaciones gubernamentales.

Los usuarios del sector público muestran una percepción significativamente mayor de la priorización y los impactos positivos de la transformación digital, mientras que los trabajadores del sector público destacan una mayor percepción de la claridad en la dirección estratégica y la adopción de tecnologías avanzadas. Estas diferencias señalan la importancia de considerar las perspectivas y necesidades tanto de los usuarios como de los trabajadores al diseñar e implementar iniciativas de transformación digital en el sector público.

5. Estrategias de transformación digital en el sector público: análisis comparativo

En el análisis comparativo de las diferentes estrategias implementadas y sus resultados, se observa una variedad de enfoques y métodos utilizados por las organizaciones gubernamentales para llevar a cabo la transformación digital. Algunas instituciones optaron por estrategias centradas en la modernización de la infraestructura tecnológica, como la actualización de sistemas heredados y la implementación de nuevas plataformas digitales. Estas estrategias buscaron mejorar la eficiencia operativa y la prestación de servicios mediante la adopción de tecnologías emergentes y la optimización de procesos internos. Por otro lado, otras organizaciones enfocaron sus esfuerzos en promover la participación ciudadana y la transparencia gubernamental a través de iniciativas de gobierno abierto y plataformas de participación en línea. Estas estrategias buscaban mejorar la gobernanza y fortalecer la relación entre el gobierno y los ciudadanos, fomentando la colaboración y la co-creación de políticas públicas.

En términos de resultados, se observa que las estrategias centradas en la modernización de la infraestructura tecnológica han logrado mejoras significativas en la eficiencia y la calidad de los servicios gubernamentales. La implementación de nuevas tecnologías ha permitido simplificar trámites, reducir tiempos de espera y aumentar la accesibilidad de los servicios para los ciudadanos. Además, se han observado mejoras en la gestión de datos y la toma de decisiones, gracias a la disponibilidad

de información en tiempo real y el uso de herramientas analíticas avanzadas. Por otro lado, las estrategias orientadas a promover la participación ciudadana han contribuido a fortalecer la legitimidad y la confianza en el gobierno, aumentando la transparencia y la rendición de cuentas. La creación de espacios de diálogo y participación ha permitido a los ciudadanos contribuir activamente en la definición de políticas y la solución de problemas comunitarios, fortaleciendo la democracia y la gobernanza participativa.

En cuanto a la identificación de tendencias comunes y diferencias entre los casos estudiados, se observa que la mayoría de las organizaciones gubernamentales comparten objetivos similares en cuanto a la transformación digital, como mejorar la eficiencia operativa, aumentar la transparencia y promover la participación ciudadana. Sin embargo, existen diferencias significativas en cuanto a las estrategias implementadas y los resultados obtenidos, que pueden estar influenciadas por factores como el contexto político, socioeconómico y cultural de cada país o región. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden enfrentar mayores desafíos en términos de recursos financieros o capacidades técnicas, lo que puede influir en la selección y la implementación de estrategias de transformación digital.

Además, se observa una tendencia hacia la adopción de enfoques integrales y holísticos que abordan múltiples dimensiones de la transformación digital, incluyendo aspectos tecnológicos, organizativos y sociales. Las organizaciones que han logrado mayores avances en la transformación digital tienden a adoptar un enfoque colaborativo y orientado al usuario, que involucra a diferentes partes interesadas

y se centra en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Por otro lado, las organizaciones que han enfrentado mayores desafíos suelen carecer de una visión clara y una estrategia coherente, lo que dificulta la alineación de los esfuerzos y la obtención de resultados tangibles.

Esta comparación revela la diversidad de enfoques y experiencias en la transformación digital del sector público. Identificar tendencias comunes y diferencias entre los casos estudiados proporciona información valiosa para comprender los factores que influyen en el éxito o el fracaso de las iniciativas de transformación digital y orientar futuras acciones para impulsar la innovación y el cambio en las organizaciones gubernamentales.

6. Conclusiones

Se evidencia que las mejores prácticas en este ámbito están estrechamente ligadas a la existencia de una visión clara y una dirección estratégica sólida. Aquellas entidades gubernamentales que han alcanzado mayores niveles de éxito suelen caracterizarse por contar con un liderazgo comprometido y visionario, capaz de articular una visión compartida y movilizar recursos hacia metas concretas y medibles.

Se destaca la importancia de adoptar un enfoque integral que aborde tanto los aspectos tecnológicos como los organizativos y culturales de la transformación digital. Si bien la modernización de la infraestructura tecnológica es esencial, resulta igualmente relevante impulsar la capacitación del personal, fomentar una cultura de innovación y colaboración, y promover la participación ciudadana.

Aquellas estrategias que logran integrar eficazmente estos elementos suelen arrojar resultados más sólidos y sostenibles a largo plazo.

Asimismo, se subraya la relevancia de la participación ciudadana y la transparencia en el proceso de transformación digital. Las organizaciones gubernamentales que promueven activamente la participación de los ciudadanos en la definición de políticas y la toma de decisiones tienden a generar mayor confianza y legitimidad en el gobierno, lo que contribuye a una mejor implementación y aceptación de las iniciativas de transformación digital.

Las mejores prácticas en la implementación de estrategias de transformación digital en el sector público se caracterizan por una visión clara y una dirección estratégica sólida, un enfoque integral que aborda múltiples dimensiones de la transformación digital, y la promoción de la participación ciudadana y la transparencia en el proceso.

Es importante destacar la necesidad de llevar a cabo investigaciones adicionales que profundicen en las interacciones entre diferentes dimensiones de la transformación digital y su impacto en el desempeño organizacional y los resultados para los ciudadanos. Se requieren estudios longitudinales y comparativos que evalúen el éxito y los desafíos de las estrategias de transformación digital en distintos contextos y condiciones.

Además, se recomienda a los responsables de políticas públicas que adopten un enfoque proactivo y centrado en el usuario en la planificación e implementación de iniciativas de transformación digital. Esto implica la consulta regular con los ciudadanos y otras partes interesadas para identificar

necesidades y prioridades, así como la evaluación continua de los resultados y el ajuste de las estrategias en función de los comentarios y las lecciones aprendidas.

Por último, se enfatiza la importancia de la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes actores del sector público, el sector privado y la sociedad civil. La transformación digital es un proceso complejo y multifacético que requiere la participación y el compromiso de todos los interesados para tener éxito. Al fomentar la colaboración y el intercambio de buenas prácticas, se pueden maximizar los beneficios de la transformación digital y abordar los desafíos comunes de manera más efectiva.

Referencias bibliográficas

- Amoroso, Y., & Costales, D. (2016). Big Data: una herramienta para la administración pública. *Ciencias de la Información*, 47(3), 3-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181452084001>
- Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14). https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Berrone, P., Ricart, J. E., y Tatge, L. (2022). *CITIES and Technology: Building Cities in the Age of Information*. 6 (IESE CITIES IN MOTION: International urban best practices book series). IESE.
- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work,*

Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Campos-Dávila, J. E., Choque-Yarasca, C. L., Olmos Saldívar, D., & Uribe Hernández, Y. C. (2024). Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales. *Revista venezolana de gerencia*, 29(105), 289–302. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.19>
- CLAD (2007). Carta iberoamericana de gobierno electrónico. Documento aprobado en XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Santiago de Chile, Chile. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2021). Tecnología Digitales para un nuevo futuro. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-c0a0-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy and Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/sl-06-2016-0043>
- Díez, D. F. (2009). Transformación al mundo digital. *TELOS 80: Tendencias de Internet. Gobernanza y Recursos Críticos*, 80, 124. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero080/transformacion-al-mundo-digital/?output=pdf>
- Ferencek, A., Borštnar, M. K., & Žagar, A. P. (2022). Categorisation of Open Government Data literature. *Business Systems Research Journal*, 13(1), 66–83. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0005>
- Finol Romero, L. (2023). *Evaluación de políticas públicas: Experiencias comparadas en América Latina y Europa*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7637525>
- Flores-Cueto, J. J., Hernández, R. M., & Garay-Argandoña, R. (2020). Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 504-527. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32396>
- Gomis-Balestreri, M. (2017). Del gobierno electrónico al big data: la digitalización de la gestión pública en Colombia frente al control territorial. *OPERA*, 21, 25–53. <https://doi.org/10.18601/16578651.n21.03>
- Hernández, Y., Font, M. y Benítez, M. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. (2020). *Avances*, 22(4), 590-602. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/573>
- Izquierdo Espinoza, J. R., & Anastacio Vallejos, C. A. (2021). CALIDAD DE SERVICIO EN INSTITUCIONES PRIVADAS Y PÚBLICAS: REVISIÓN SISTEMÁTICA. *ZHOECOEN*, 13(2), 84–93. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i2.2002>
- Kim, P. S. (2007). Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del gobierno. *Gestión y política pública*, 16(2), 511-537. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792007000200511
- Machín, M., Sánchez, B., López, M., & Puentes, P. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en

- la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 212-224. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/242>
- Maita-Cruz, Y. M., Flores-Sotelo, W. S., Maita-Cruz, Y. A., & Cotrina-Aliaga, J. C. (2022). Inteligencia artificial en la gestión pública en tiempos de Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 331-330. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38167>
- Maliqueo, C., González, J., Mardones, R., & Ardiles, M. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 510-532. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.4>
- Martínez, J. (2011). Participación política, democracia digital y e-ciudadanía para el protagonismo de adolescentes y jóvenes. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(2), 115-126. <https://revistas.um.es/reifop/issue/view/11931>
- Medina, C., y Espinosa, M. T. (2022). La innovación en las organizaciones modernas. *Revista Gestión y Estrategia*, (5), 54-63. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1994N05/Medina>
- Meister, J., y Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. Harper Business.
- Morejón, M., Pérez, J., & Varela, Y. D. L. C. (2019). Las tecnologías de la información y las comunicaciones: una mirada a la realidad de los jóvenes cubanos. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 6. https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/06/tecnologias-informacion-cuba.html#google_vignette
- Nissenbaum, H. (2010). *Privacy un context: technology, policy, and the integrity of social life*. Stanford University Press.
- Quispe-Juli, C., Vela-Anton, P., Meza-Rodríguez, M., & Moquillaza-Alcántara, V. (2020). *COVID-19: Una pandemia en la era de la salud digital*. <https://doi.org/10.1590/scielopreprints.164>
- Reyes, M., & Castañeda, P. (2020). Aplicación del Modelo de Aceptación Tecnológica en Sistemas de Información de la Administración Pública del Perú. *Revista Peruana De computación y Sistemas*, 3(1), 15–22. <https://doi.org/10.15381/rpcs.v3i1.18350>
- Ries, R. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Currency.
- Ripalda, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII, 48. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1216>
- Rivero, F., y Llera, R. (2013). Tecnología, innovación docente y fiscalidad para nativos digitales universitarios. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 11(3), 321-342. <https://doi.org/10.4995/redu.2013.5531>
- Ross, J., Beath, C. y Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. The MIT Press.
- Rubio-Núñez, R., Valencia, L. R., Peña-Cheng, L. M., y Rodríguez-Muñoz, E. M. (2018). Importancia de la Gestión Tecnológica en los Gobiernos Municipales Mexicanos. *Revista Electrónica Gestión de las*

- Personas y Tecnología*, 11(33). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477857553008>
- Salirrosas, L. S., Guerra, A. M., Tuesta, J. A., y Álvarez, R. (2022). Gobierno digital y modernización en entidades públicas peruanas: revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1376-1389. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.6>
- Sandoval, A., López, K., & Esponda, K. (2023). Desafíos de la democracia digital: Análisis de prácticas de participación ciudadana de estudiantes universitarios en Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(3), 124-138. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40702>
- Schneller, E., Smeltzer, L., y Burns, L. (2006). *Strategic Management of the Healthcare Supply Chain*. Jossey-Bass.
- Tejada Arana, A. (2021). El uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la modernización del sistema de administración de justicia en el Perú. *LEX - revista de la facultad de derecho y ciencias políticas*, 19(27), 331-346. Recuperado de <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/2269>
- Vértiz-Osores, J. J., Buendía, A. R., Chilet, S. E., y Massa, L. A. (2023). Gobierno en línea y nuevas tendencias de la gestión pública: caso peruano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 580-594. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.36>
- Weill, P., y Ross, W. (2009). *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*. Harvard Business Press.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Becker, M., & Müller, W. M. (2022). Open government data: A systematic literature review of empirical research. *Electronic Markets*, 32(4), 2381–2404. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00582-8>
- Zuiderwijk, A., & Janssen, M. (2014). Open data policies, their implementation and impact: A framework for comparison. *Government Information Quarterly*, 31(1), 17–29. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.04.003>