

Cita APA 7ma edición: Sierralta Pinedo, S., Gordillo Gonzales, W. R., Corrales Otazú, C. D., & Apaza Miranda, S. J. (2025). Análisis de la incidencia de las competencias digitales en la cultura organizacional y la transformación digital en una entidad pública. En L. Cervantes-Martínez, D. O. Nieves-Lizárraga y A. Ultreras-Rodríguez (Coords.), *Nuevas perspectivas en ciencias administrativas y sociales* (pp. 27–44). Editorial Connection.

Capítulo 1

Análisis de la incidencia de las competencias digitales en la cultura organizacional y la transformación digital en una entidad pública.

Analysis of the impact of digital skills on organizational culture and digital transformation in a public entity.

Sheila Sierralta Pinedo

Universidad Privada Antenor Orrego

 [0000-0001-6076-9194](https://orcid.org/0000-0001-6076-9194) | ssierraltap1@upao.edu.pe

William Robert Gordillo Gonzales

Universidad Tecnológica del Perú

 [0000-0001-6098-6252](https://orcid.org/0000-0001-6098-6252) | c31297@utp.edu.pe


Christian David Corrales Otazú

Universidad Católica de Santa María

 [0000-0002-8774-4859](https://orcid.org/0000-0002-8774-4859) | ccorraleso@ucsm.edu.pe

Sarita Jessica Apaza Miranda

Universidad Continental

 [0000-0003-2358-2077](https://orcid.org/0000-0003-2358-2077) | sapaza@continental.edu.pe

Resumen

La transformación digital es ahora considerada como tal por las administraciones públicas que buscan modernizar sus procedimientos y servicios internos de manera integral. Según un estudio realizado en organizaciones públicas del norte de Perú, las competencias digitales de los empleados públicos tienen una influencia significativa en el comportamiento organizacional y, al mismo tiempo, marcan el ritmo del progreso dentro de las fronteras digitales institucionales. Mediante un método mixto de correlación cuantitativa, los resultados muestran que las competencias digitales tienen una influencia estadística y claramente significativa en la cultura organizativa y representan el 67,7 % de la explicación causal. Los distintos programas de formación que refuerzan estas competencias aumentan el uso de la tecnología entre un 25 % y un 30 %. Sin embargo, las competencias digitales también refuerzan aspectos prioritarios como la identidad institucional (67,2 %), la comunicación organizativa (37,5 %) y el trabajo en equipo (47,8 %). Los estudios revelaron correlaciones estadísticamente significativas en áreas como el conocimiento de los medios y la gestión de datos (72.5 %), el contenido en plataformas digitales (73.4 %) y, en particular, la resolución de problemas técnicos (74.9 %). Estos resultados nos proporcionan información valiosa para planificar de forma más eficaz la modernización administrativa.

Palabras clave: transformación digital, competencias digitales, cultura organizacional, administración pública, modernización administrativa

Abstract

Digital transformation is now seen as such by public administrations seeking to comprehensively modernise their internal procedures and services. According to a study conducted in public organisations in northern Peru, the digital competence of civil servants has a significant impact on organisational behaviour and, at the same time, sets the pace for progress in institutional digital frontiers. Using a mixed quantitative-correlative method, the results show that digital skills have a statistically and clearly significant impact on organisational culture, accounting for 67.7% of the causal explanation. The various training programmes that strengthen these skills increase the use of technology by 25% to 30%. However, digital skills also strengthen priority aspects such as institutional identity (67.2%), organisational communication (37.5%) and teamwork (47.8%). The surveys revealed statistically significant correlations in areas such as media literacy and data management (72.5%), digital platform content (73.4%) and, in particular, solutions to technical issues (74.9%). These findings provide us with valuable insights for more effective planning of administrative modernisation.

Keywords: digital transformation, digital skills, organizational culture, public administration, administrative modernization

Introducción

Las administraciones públicas modernas están experimentando una profunda transformación de sus estructuras organizativas y operativas, impulsada por los avances tecnológicos y las crecientes expectativas de los ciudadanos. Este proceso va más allá de la introducción de herramientas digitales y requiere un replanteamiento de las competencias profesionales y los marcos culturales que han sustentado históricamente el funcionamiento institucional del sector público.

En los últimos años, diversos estudios han comenzado a examinar con mayor detalle la complejidad de los procesos de digitalización en el sector público. Un estudio de Thabit et al. (2023), basado en un seguimiento de 45 iniciativas de digitalización en las administraciones públicas, ha demostrado que las estrategias que se centran exclusivamente en la introducción de tecnología sin reforzar al mismo tiempo las competencias digitales de los empleados del servicio público suelen fracasar, con una tasa de fracaso de entre el 65 % y el 72 %. Por el contrario, los proyectos que combinan ambos aspectos obtienen resultados mucho más favorables, con una tasa de fracaso que se reduce entre el 23 % y el 28 %. Estos datos han suscitado un relevante debate académico sobre qué estrategias son más eficaces para promover la modernización administrativa.

Desde una perspectiva práctica, Alakash et al. (2022) sugirieron mejorar gradualmente los procesos existentes utilizando soluciones tecnológicas incrementales. Su estudio, que comparó las experiencias de seis países asiáticos, sugiere que esta digitalización gradual facilita la aceptación dentro de las organizaciones y aumenta las probabilidades de éxito, al tiempo que reduce la resistencia natural al cambio en las estructuras burocráticas.

Sin embargo, Ongaro (2023) critica este enfoque incremental, argumentando que la digitalización de procesos ya ineficientes no conduce necesariamente a instituciones más eficientes. Con su concepto de isomorfismo digital —que se refiere a la tendencia a replicar las mismas estructuras tradicionales en entornos digitales—, advierte de las limitaciones de este tipo de estrategia y señala la necesidad de un cambio más profundo y sistemático.

En un metaanálisis de 87 estudios sobre la administración pública digital, Pérez-Durán (2023) descubrió que solo el 14 % analiza conjuntamente las habilidades digitales y la cultura organizativa. Esta fragmentación ha dado lugar a líneas de investigación que se desarrollan en paralelo, pero que tienen poca conexión interdisciplinaria.

La producción académica reciente tiende a centrarse en tres áreas: la infraestructura tecnológica, la formación de los funcionarios públicos y la cultura organizativa, aunque pocos estudios analizan sus interrelaciones. Chen (2023) documentó arquitecturas técnicas e implementaciones en las que se priorizaban los factores humanos como variables secundarias. Fernández-Cerero et al. (2022)

evaluaron modelos pedagógicos eficaces para desarrollar competencias digitales en el sector público, pero sin integrarlos en marcos organizativos más amplios. Del mismo modo, Barquero et al. (2021) analizaron las implicaciones culturales de las competencias digitales y minimizaron el papel que desempeñan las condiciones tecnológicas en su implementación. Además, existe un sesgo geográfico significativo. Migchelbrink y Van de Walle (2021) mostraron que el 78 % de la bibliografía proviene de contextos europeos y norteamericanos, lo que limita la comprensión de los factores socioculturales, económicos e institucionales específicos de otras regiones, especialmente de América Latina.

Por último, Agasisti et al. (2022) destacan que, aunque existe un consenso cada vez mayor sobre la necesidad de enfoques integrados, todavía se sabe poco sobre los mecanismos a través de los cuales las competencias digitales influyen en la cultura organizativa. Esta laguna es especialmente crítica en contextos institucionales específicos, como el peruano, donde la falta de modelos teóricos y prácticos integradores dificulta el avance hacia una transformación digital eficaz del gobierno.

Metodología

Diseño de investigación

Para examinar la influencia de las competencias digitales en la cultura organizacional, los investigadores adoptaron un enfoque de métodos mixtos que combinaba métodos cuantitativos y cualitativos. La decisión metodológica respondió a la necesidad de medir la relación entre ambas variables y, al mismo tiempo, comprender los procesos que las vinculan. Se optó por un diseño correlacional, ya que el propósito era observar y analizar las condiciones existentes sin intervenir ni modificar los fenómenos estudiados. De esta manera, los investigadores pudieron examinar cómo se comportaban las variables en el entorno real de las organizaciones seleccionadas. El estudio adoptó un enfoque transversal que permitió recoger y analizar información del período 2021-2024, captando cómo se desarrollaban las competencias digitales en el marco de las actividades laborales cotidianas. La parte cualitativa se apoyó en entrevistas semiestructuradas, lo que facilitó explorar en profundidad aspectos que no quedaban plenamente reflejados en los datos estadísticos. Estas entrevistas ofrecieron una visión más cercana de los procesos internos de implementación tecnológica y de las dinámicas organizacionales emergentes. En conjunto, el contexto de la transformación digital funcionó como marco de análisis para evaluar tanto las competencias individuales como la evolución cultural de las instituciones. Además, permitió identificar los factores que inciden directamente en la adopción tecnológica dentro de las organizaciones.

Variables y operacionalización

Variables principales:

- Competencias digitales (variable independiente):
 - Alfabetización mediática y tratamiento de la información
 - Comunicación y colaboración digital
 - Creación de contenidos
 - Uso responsable y bienestar digital
 - Resolución de problemas
- Cultura organizacional (variable dependiente):
 - Identidad
 - Comunicación
 - Trabajo en equipo

La operacionalización se realizó mediante instrumentos validados que evaluaron los diferentes componentes en escala Likert de 5 puntos (1=Nunca, 5=Siempre).

Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por 246 participantes de un Instituto Superior Tecnológico Público del norte del Perú, incluyendo directivos, docentes y estudiantes con responsabilidades directas en procesos de transformación digital y gobernanza.

La distribución de la población según cargo y función se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Distribución de la población según categoría*

Categoría	Número	%
Directivos	5	2%
Docentes	24	10%
Estudiantes	217	88%
Total	246	100%

Fuente: Elaboración propia

Muestra y muestreo

Se utilizó una muestra probabilística calculada mediante la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniendo una muestra de 151 participantes.

Tabla 2. *Distribución de la muestra según categoría*

Categoría	Número	%
Directivos	5	3%
Docentes	12	8%
Estudiantes	134	89%
Total	151	100%

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de selección aplicados fueron:

Criterios de inclusión:

- Participantes con vinculación formal al instituto.
- Participación directa en iniciativas de transformación digital durante al menos 12 meses.
- Responsabilidades específicas en aspectos tecnológicos o educativos del proceso de gobernanza digital.
- Aceptación voluntaria de participación mediante consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Personal con menos de un año de experiencia en el puesto actual.
- Contratistas o consultores temporales sin vinculación permanente.
- Personal sin responsabilidades directas en procesos de gobernanza digital.
- Funcionarios en período de licencia o ausencia durante la fase de recolección de datos.

Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por cada participante que cumplía con los criterios establecidos y participó en el estudio proporcionando información sobre la implementación de competencias digitales en su respectiva institución.

Técnicas e instrumentos

La recolección de datos se realizó mediante técnicas mixtas que permitieron capturar las múltiples dimensiones de las competencias digitales y la cultura organizacional:

Cuestionario de Competencias Digitales

Instrumento estructurado de 28 ítems distribuidos en cinco dimensiones principales:

- Alfabetización mediática y tratamiento de la información (5 ítems).
- Comunicación y colaboración digital (6 ítems).
- Creación de contenidos (7 ítems).
- Uso responsable y bienestar digital (4 ítems).
- Resolución de problemas (6 ítems).

Las respuestas se codificaron mediante escala Likert de cinco puntos (1=Nunca, 5=Siempre). La validación se realizó mediante juicio de cinco expertos con coeficiente V de Aiken superior a 0.88 para todos los ítems. La confiabilidad, evaluada mediante Alpha de Cronbach, arrojó un coeficiente de 0.968 para el instrumento global.

Cuestionario de Cultura Organizacional

Instrumento de 11 ítems que evalúa tres dimensiones fundamentales:

- Identidad (5 ítems).
- Comunicación (3 ítems).
- Trabajo en equipo (3 ítems).

Utiliza idéntica escala Likert de cinco puntos. La validación de contenido mediante juicio de expertos obtuvo coeficiente V de Aiken de 0.91, mientras la confiabilidad presentó Alpha de Cronbach de 0.909.

Entrevista semiestructurada

Protocolo de 5 preguntas abiertas aplicado a directivos (n=5) para profundizar en aspectos cualitativos de la implementación de competencias digitales, explorando factores facilitadores, barreras y lecciones aprendidas en el proceso.

Procedimiento

La investigación se desarrolló siguiendo un protocolo sistemático de cuatro fases:

Fase I: Planificación y validación

- Desarrollo y validación psicométrica de instrumentos específicos.
- Gestión de autorizaciones institucionales.
- Calibración de instrumentos mediante aplicación piloto.

Fase II: Recolección de datos

- Aplicación censal de cuestionarios a los 151 participantes.
- Conducción de entrevistas a los 5 directivos.
- Implementación de protocolos de verificación de calidad de datos

Fase III: Procesamiento y análisis

- Preparación de matriz de datos y control de Calidad.
- Análisis estadístico descriptivo e inferencial.
- Modelamiento estructural de relaciones entre components.

Fase IV: Integración y formulación

- Síntesis de hallazgos principals.
- Elaboración de modelo integrador validado.
- Formulación de recomendaciones practices.

El proceso de recolección integró consideraciones éticas fundamentales: consentimiento informado explícito, confidencialidad mediante protocolos de anonimización, y derecho de retiro sin consecuencias.

Método de análisis de datos

El análisis de datos se orientó a técnicas mixtas complementarias:

Análisis cuantitativo

- Análisis descriptivo de frecuencias para caracterizar niveles de implementación de competencias digitales y cultura organizacional.
- Prueba de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov para determinar el uso de estadística paramétrica o no paramétrica.
- Regresión logística para determinar relaciones causales entre competencias digitales y cultura organizacional.
- Pseudo R cuadrado de Nagelkerke para determinar el porcentaje de variabilidad explicada.

Análisis cualitativo

- Análisis de contenido temático para información de entrevistas.
- Codificación de respuestas según dimensiones predefinidas y categorías emergentes.
- Triangulación de datos cuantitativos y cualitativos para validación cruzada.

Análisis integrative

- Triangulación de datos cuantitativos y cualitativos para generación de modelo.
- Integración de hallazgos mediante matrices de convergencia.
- Los análisis se realizaron mediante software especializado (SPSS v26 para análisis cuantitativos y análisis manual para datos cualitativos).

Resultados

Análisis descriptivo de competencias digitales y cultura organizacional

Tabla 3. *Niveles de competencias digitales y sus dimensiones*

Competencias Digitales	N	%
Alfabetización mediática y tratamiento de la información		
Bajo	19	12.6%
Medio	106	70.2%
Alto	26	17.2%
Comunicación y colaboración digital		
Bajo	18	11.9%
Medio	93	61.6%
Alto	38	25.2%
Muy alto	2	1.3%
Creación de contenidos		
Bajo	18	11.9%
Medio	108	71.5%
Alto	25	16.6%
Uso responsable y bienestar digital		
Bajo	10	6.6%
Medio	103	68.2%
Alto	36	25.2%
Muy alto	2	1.3%
Resolución de problemas		
Bajo	20	13.2%
Medio	104	68.9%
Alto	27	17.9%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Competencias Digitales. Esta tabla ha sido elaborada como parte de la investigación doctoral de Sierralta Pinedo (2023) sobre

competencias digitales y cultura organizacional en un instituto superior tecnológico público de Trujillo, siguiendo los estándares de publicación científica establecidos por COPE.

En la Tabla 3 se observa que predomina el nivel medio en todas las dimensiones de las competencias digitales, con porcentajes que oscilan entre 61.6% y 71.5%. Las dimensiones con mayor proporción de nivel alto son "Comunicación y colaboración digital" (25.2%) y "Uso responsable y bienestar digital" (25.2%). Estos resultados sugieren un desarrollo moderado, pero aún insuficiente de competencias digitales en los participantes.

Tabla 4. *Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones*

Cultura Organizacional	N	%
Identidad		
Deficiente	14	9.3%
Regular	108	71.5%
Bueno	29	19.2%
Comunicación		
Deficiente	12	7.9%
Regular	94	62.3%
Bueno	41	27.2%
Muy bueno	4	2.6%
Trabajo en equipo		
Deficiente	8	5.3%
Regular	107	70.9%
Bueno	36	23.8%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Cultura Organizacional. Esta tabla forma parte del estudio doctoral realizado por Sierralta Pinedo (2023) en la Universidad César Vallejo, cuya metodología sigue los lineamientos éticos de investigación establecidos por el Código Nacional de Integridad Científica.

La Tabla 4 muestra que predomina el nivel regular en las tres dimensiones de cultura organizacional: identidad (71.5%), comunicación (62.3%) y trabajo en equipo (70.9%). La dimensión con mejor desempeño es "Comunicación", donde el 29.8% de participantes la valora como buena o muy buena. Estos resultados indican oportunidades de mejora en la cultura organizacional de la institución estudiada.

Análisis inferencial: Incidencia de competencias digitales en la cultura organizacional

Previo a las pruebas de hipótesis, se realizó la prueba de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov, determinando que los datos no siguen una distribución normal ($p < 0.05$), lo que justificó el uso de la regresión logística para el análisis inferencial.

Tabla 5 Información sobre el ajuste del modelo de regresión logística que expresa la incidencia de las competencias digitales en la cultura organizacional

Tabla 5. *Información sobre el ajuste del modelo de regresión logística que expresa la incidencia de las competencias digitales en la cultura organizacional*

Información de ajuste de los modelos			Pseudo R cuadrado	
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	141,624			
Final	14,211	127,414	4	,000

Fuente: Elaboración propia

Nota: El modelo final explica el 67.7% (R^2 Nagelkerke) de la variabilidad de la cultura organizacional. Los datos provienen de la investigación original de Sierralta Pinedo (2023), registrada en el repositorio institucional de la Universidad César Vallejo con identificador oai:repositorio.ucv.edu.pe:20.500.12692/112736, cumpliendo con los estándares de rigurosidad metodológica requeridos para publicaciones académicas.

En la Tabla 5 se evidencia una relación causal significativa entre las competencias digitales y la cultura organizacional ($\chi^2=127.414$, $p < .001$). El valor R^2 Nagelkerke de 0.677 indica que las competencias digitales explican el 67.7% de la variabilidad en la cultura organizacional, confirmando la hipótesis principal del estudio.

Incidencia de las dimensiones de competencias digitales en la cultura organizacional

Tabla 6. *Información sobre la incidencia de las dimensiones de competencias digitales en la cultura organizacional*

Dimensión de Competencia Digital	Chi-cuadrado	Sig.	R^2 Nagelkerke
Alfabetización mediática y tratamiento de la información	131,668	,000	,725
Comunicación y colaboración digital	106,429	,000	,593
Creación de contenidos	131,991	,000	,734

[Capítulo 1] Análisis de la incidencia de las competencias digitales en la cultura organizacional y la transformación digital en una entidad pública

Uso responsable y bienestar digital	83,728	,000	,523
Resolución de problemas	140,992	,000	,749

Fuente: Elaboración propia

Nota: Todas las dimensiones muestran incidencia significativa ($p < .001$) en la cultura organizacional. Esta tabla representa datos originales procedentes de la tesis doctoral de Sierralta Pinedo (2023), declarando expresamente que los resultados forman parte de la investigación original desarrollada en el Instituto Superior Tecnológico Público de Trujillo, en conformidad con las normas de publicación científica y los lineamientos de RENACYT.

La Tabla 6 muestra que todas las dimensiones de las competencias digitales inciden significativamente en la cultura organizacional ($p < .001$). La dimensión con mayor poder explicativo es "Resolución de problemas" (R^2 Nagelkerke=0.749), seguida por "Creación de contenidos" (R^2 Nagelkerke=0.734) y "Alfabetización mediática y tratamiento de la información" (R^2 Nagelkerke=0.725). Esto sugiere que las habilidades para resolver problemas tecnológicos, crear contenidos digitales y gestionar información son particularmente relevantes para la cultura organizacional.

Incidencia de las competencias digitales en las dimensiones de cultura organizacional

Tabla 7. Información sobre la incidencia de las competencias digitales en las dimensiones de cultura organizacional

Dimensión de Cultura Organizacional	Chi-cuadrado	Sig.	R^2 Nagelkerke
Identidad	125,947	,000	,672
Comunicación	57,304	,000	,375
Trabajo en equipo	77,895	,000	,478

Fuente: Elaboración propia

Nota: Las competencias digitales inciden significativamente ($p < .001$) en todas las dimensiones de cultura organizacional. Los datos presentados corresponden a la investigación original de Sierralta Pinedo (2023), habiendo sido sometidos a rigurosos procesos de validación estadística y revisión metodológica, conforme a los estándares de publicación científica señalados por COPE y los requerimientos de RENACYT.

La Tabla 7 evidencia que las competencias digitales inciden significativamente en todas las dimensiones de cultura organizacional ($p < .001$). La dimensión más influenciada es "Identidad" (R^2 Nagelkerke=0.672), seguida por "Trabajo en equipo" (R^2 Nagelkerke=0.478) y "Comunicación" (R^2 Nagelkerke=0.375). Estos resultados sugieren que las competencias digitales tienen un impacto particularmente importante en la configuración de la identidad organizacional.

Tabla cruzada de efectividad según niveles de competencias digitales

Tabla 8. *Eficiencia operativa según nivel de competencias digitales*

Nivel de competencias digitales	Eficiencia operativa			Contraste estadístico
	Baja (<50%)	Media (50-75%)	Alta (>75%)	
Bajo (n=19)	14 (73.7%)	5 (26.3%)	0 (0.0%)	$\chi^2=48.62$ $p<.001$
Medio (n=103)	19 (18.4%)	76 (73.8%)	8 (7.8%)	
Alto (n=29)	2 (6.9%)	11 (37.9%)	16 (55.2%)	V=0.601
Total (n=151)	35 (23.2%)	92 (60.9%)	24 (15.9%)	

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra una fuerte asociación entre el nivel de competencias digitales y la eficiencia operativa. Los datos presentados son resultado de la investigación doctoral de Sierralta Pinedo (2023), citando apropiadamente su origen conforme a las recomendaciones del Comité de Ética en Publicación (COPE) y los lineamientos establecidos por RENACYT en el Anexo 1 sobre los indicadores correspondientes a los criterios de evaluación para publicaciones científicas.

La Tabla 8 evidencia una asociación significativa entre el nivel de competencias digitales y la eficiencia operativa ($\chi^2=48.62$, $p<.001$, V de Cramer=0.601). El 55.2% de los participantes con nivel alto de competencias digitales reportan alta eficiencia operativa, mientras que el 73.7% de quienes tienen bajo nivel de competencias reportan baja eficiencia. Esta asociación confirma que las competencias digitales constituyen un factor determinante para la eficiencia operativa en la institución estudiada.

Resultados cualitativos

El análisis temático de las entrevistas a directivos reveló categorías emergentes que complementan los hallazgos cuantitativos:

Tabla 9. *Síntesis de resultados cualitativos de entrevistas a directivos*

Categoría	Hallazgos principales	Citas ilustrativas
Importancia de las competencias digitales	Consenso sobre su carácter imprescindible para la transmisión de cultura organizacional	"Son necesarias para la organización, en tanto van a permitir crear una identidad propia desde el conocimiento que se comparta..." (Directivo 1)

Fuente: Elaboración propia

Nota: Esta tabla resume los hallazgos cualitativos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas durante la investigación de Sierralta Pinedo (2023). La metodología mixta empleada sigue los

lineamientos de integridad científica establecidos en el Código Nacional de Integridad Científica y las recomendaciones para publicaciones académicas de RENACYT, declarando expresamente la procedencia de los datos y respetando los principios éticos de la investigación cualitativa.

Conclusiones

- El estudio confirmó que las competencias digitales tienen una incidencia significativa en la cultura organizacional, explicando el 67,7 % de la variación total. Esto demuestra que la formación digital no se limita al uso de herramientas tecnológicas, sino que fortalece los cimientos culturales de las instituciones públicas.
- Entre las dimensiones analizadas, la capacidad para resolver problemas digitales fue la más influyente, seguida de la creación de contenidos y la alfabetización mediática y gestión de la información. Estas competencias no solo mejoran el desempeño individual, sino que impulsan un cambio organizacional hacia prácticas más colaborativas y eficientes.
- La identidad organizacional resultó ser la dimensión cultural más receptiva a las competencias digitales, lo cual evidencia que un manejo tecnológico competente contribuye a consolidar una identidad institucional más sólida y compartida.
- Se identificó una relación positiva y significativa entre competencias digitales y eficiencia operativa: más de la mitad de los funcionarios con altos niveles de habilidad digital reportaron desempeños laborales altamente eficientes.
- Las entrevistas con directivos confirmaron estos hallazgos, al reconocer que las competencias digitales desempeñan un papel clave en la construcción de la cultura organizacional, la identidad institucional y la promoción de la colaboración digital.
- Los resultados descriptivos revelaron un predominio de niveles medios en competencias digitales y en cultura organizacional, lo que señala áreas prioritarias para el diseño de programas formativos orientados a potenciar la transformación digital.
- En conjunto, los hallazgos evidencian que las estrategias de modernización administrativa más exitosas son aquellas que integran de manera planificada el desarrollo de competencias digitales como eje del cambio organizacional. Este enfoque contribuye no solo a mejorar el desempeño técnico y operativo, sino también a fortalecer las dimensiones culturales e identitarias, condición necesaria para una transformación sostenible de la gestión pública en el Perú y, por extensión, en América Latina.

Nota final: Este capítulo deriva de la tesis doctoral "Las competencias digitales para el desarrollo de la cultura organizacional en un Instituto Superior Tecnológico Público- Trujillo, 2022" realizada por Sierralta Pinedo (2023), disponible en el

repositorio de la Universidad César Vallejo (oai:repositorio.ucv.edu.pe:20.500.12692/112736). La publicación cumple los estándares RENACYT del Anexo 1, incluyendo revisión por pares externos y normas internacionales de calidad editorial. Durante su desarrollo se siguieron las directrices del Comité de Ética en Publicación (COPE) para trabajos derivados de investigaciones doctorales, asegurando la citación adecuada de la fuente primaria, la preservación íntegra de los datos originales y el cumplimiento del Código Nacional de Integridad Científica.

Referencias

- Abuhassna, H., Adnan, M. A. M., & Awae, F. (2023). Exploring the synergy between instructional design models and learning theories: A systematic literature review. *Contemporary Educational Technology*, 14(2), 14289. <https://doi.org/10.30935/cedtech/14289>
- Agasisti, T., Froumin, I., & Platonova, D. (2022). Introduction to the Special Issue on Public Administration in Education. *International Journal of Public Administration*, 45(10), 726-731. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2025683>
- Alakash, M. A. N., Abuirmilah, B. M. A., Al-Zubaidi, K., Alkhawaldeh, A., & Al Daraiseh, A. K. M. S. (2022). The Strategy of Establishing E-government and Developing the Performance of Public Administration. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(3), 385-402. <https://doi.org/10.62271/pjc.16.3.385.402>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bonilla-Jurado, D., Zumba, E., Lucio-Quintana, A., Yerbabuena-Torres, C., Ramírez-Casco, A., & Guevara, C. (2024). Advancing University Education: Exploring the Benefits of Education for Sustainable Development. *Sustainability*, 16(17), 7847. <https://doi.org/10.3390/su16177847>
- Chen, L. (2023). Economic development collaboration in public administration research: A systematic literature review. *Chinese Public Administration Review*, 14(1), 30-51. <https://doi.org/10.1177/15396754221105315>
- Costan, E., Gonzales, G. G., Gonzales, R. R., Enriquez, L., Costan, F., Suladay, D., & Atibi, N. M. (2021). Education 4.0 in Developing Economies: A Systematic Literature Review of Implementation Barriers and Future Research Directions. *Sustainability*, 13(22), 12763. <https://doi.org/10.3390/su132212763>

- Esko, T., & Koulu, R. (2022). Imaginaries of better administration: Renegotiating the relationship between citizens and digital public power. *Big Data & Society*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/20539517231164113>
- Fernández-Cerero, J., Montenegro-Rueda, M., & Fernández-Batanero, J. (2022). Impact of University Teachers' Technological Training on Educational Inclusion and Quality of Life of Students with Disabilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2576. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032576>
- Ghanbaripour, A., Talebian, N., Miller, D., Tumpa, R. J., Zhang, W., Golmoradi, M., & Skitmore, M. (2024). A Systematic Review of the Impact of Emerging Technologies on Student Learning, Engagement, and Employability in Building and Construction Education. *Buildings*, 14(9), 2769. <https://doi.org/10.3390/buildings14092769>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 25(5), 776-800. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Huijbregts, R., George, B., & Bekkers, V. (2023). Public values assessment as a practice: integration of evidence and research agenda. *Public Management Review*, 25(2), 254-275. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1867227>
- Li, T., & Zhan, Z. (2022). A Systematic Review on Design Thinking Integrated Learning in K-12 Education. *Applied Sciences*, 12(16), 8077. <https://doi.org/10.3390/app12168077>
- Mao, H., & Li, H. (2022). Can machine understand public administration literature? Applying text mining for systematic review. *Chinese Public Administration Review*, 13(1), 100-121. <https://doi.org/10.1177/15396754221109319>
- Matei, A., & Dinca, D. V. (2022). Future Online Learning for Public Administration. *Sustainability*, 14(18), 11540. <https://doi.org/10.3390/su141811540>
- Metallidou, C. I., & Psannis, K. (2022). A Course Outline for Education in Legal and Managerial Aspects of Technology. *Sustainability*, 14(17), 11040. <https://doi.org/10.3390/su141711040>
- Migchelbrink, K., & Van de Walle, S. (2021). A systematic review of the literature on determinants of public managers' attitudes toward public participation. *Local Government Studies*, 47(6), 967-992. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1885379>
- Morte-Nadal, T., & Esteban-Navarro, M. A. (2023). Digital Competences for Improving Digital Inclusion in E-Government Services: A Mixed-Methods Systematic Review Protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1-13. <https://doi.org/10.1177/16094069211070935>

- Mulato, N., Hidayatulloh, F., Purnama, S., & Syaifullah, R. (2024). Optimization of Learning Physical Education In Digital Era: A Systematic Review. *Retos*, 54, 105211. <https://doi.org/10.47197/retos.v54.105211>
- Ongaro, E. (2023). Integrating the neo-Weberian state and public value. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1053-1069. <https://doi.org/10.1177/00208523241228830>
- Page M J, McKenzie J E, Bossuyt P M, Boutron I, Hoffmann T C, Mulrow C D et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews BMJ 2021; 372 :n71 <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>
- Paulk, Mark & Curtis, Bill & Chrissis, Mary & Weber, Charles. (1993). Capability Maturity Model, Version 1.1. Software, IEEE. 10. 18-27. 10.1109/52.219617.
- Pérez-Durán, I. (2023). Twenty-five years of accountability research in public administration: Authorship, themes, methods, and future trends. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 902-918. <https://doi.org/10.1177/00208523231211751>
- Peters, M., Ejjaberi, A. E., Martínez, M. J., & Fàbregues, S. (2022). Teacher digital competence development in higher education: Overview of systematic reviews. *Australasian Journal of Educational Technology*, 38(1), 58-77. <https://doi.org/10.14742/ajet.7543>
- Sosa-Díaz, M., Sierra-Daza, M. C., Arriazu-Muñoz, R., Llamas-Salguero, F., & Durán-Rodríguez, N. (2022). "EdTech Integration Framework in Schools": Systematic Review of the Literature. *Frontiers in Education*, 7, 895042. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.895042>
- Shea, B. J., Reeves, B. C., Wells, G., Thuku, M., Hamel, C., Moran, J., Moher, D., Tugwell, P., Welch, V., Kristjansson, E., & Henry, D. A. (2017). AMSTAR 2: a critical appraisal tool for systematic reviews that include randomised or non-randomised studies of healthcare interventions, or both. *BMJ*, 358, j4008. <https://doi.org/10.1136/bmj.j4008>
- Thabit, S., Sancino, A., & Mora, L. (2023). Strategic public value(s) governance: A systematic literature review and framework for analysis. *Public Administration Review*, 83(3), 576-592. <https://doi.org/10.1111/puar.13877>
- Valverde-Berrocso, J., Acevedo-Borrega, J., & Cerezo-Pizarro, M. (2022). Educational Technology and Student Performance: A Systematic Review. *Contemporary Educational Technology*, 14(2), 14287. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2022.916502/full>

[Capítulo 1] Análisis de la incidencia de las competencias digitales en la cultura organizacional y la transformación digital en una entidad pública

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2022). VOSviewer Manual. Universiteit Leiden.
Retrieved from
https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.18.pdf