



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

Transformación digital en la gestión pública de una municipalidad  
distrital, 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Espinola Otiniano, Germán Antonio (ORCID: 0000-0002-3487-4414)

**ASESOR:**

Dr. Soc. Horna Clavo, Edilberto (ORCID: 0000-0002-5241-6003)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO - PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria:**

A Dios quien ilumina la senda de nuestra vida, quien nos brinda fortaleza en los momentos difíciles que pasamos y nos concede la sabiduría para continuar con pie firme en el logro de nuestros objetivos.

A Yanet mi adora compañera y esposa por su tolerancia, amor y comprensión para concluir con esta meta trazada. A mis hijos Gustavo y Nicoll que siempre están pendientes de mi persona y son la inspiración de mi superación.

A los seres quienes me brindaron la vida René y Germán, que en la actualidad son mi soporte y no dejan de brindarme sus consejos y su apoyo sin límites en los momentos de dificultad.

## **Agradecimiento:**

Al todopoderoso, por mantenerme con buena salud y permitirme concretar mi objetivo trazado.

A mi familia quien me brinda su apoyo de manera absoluta, para continuar con estudios de posgrado. Son ustedes el motivo de mi superación.

A mi madre René y mi padre Germán quienes me dieron la vida y me brindan su apoyo moral en todo instante.

A mis profesores de la universidad, que tuvieron el compromiso de compartir sus conocimientos y poder concluir esta maestría de manera satisfactoria.

Al Alcalde y funcionarios por permitirme realizar el trabajo de investigación en su institución.

## Índice de contenido

Carátula:.....	i
Dedicatoria: .....	ii
Agradecimiento: .....	iii
Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Índice de abreviaturas .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III.METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.....	14
3.3. Escenario de estudio .....	14
3.4. Participantes .....	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	15
3.6. Procedimiento.....	16
3.7. Rigor científico .....	16
3.8. Método de análisis de datos .....	16
3.9. Aspectos éticos.....	17
IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	18
V. CONCLUSIONES .....	25
VI.RECOMENDACIONES .....	27
REFERENCIAS .....	29
ANEXOS .....	37

## Índice de tablas

Tabla 01: Caracterización profesional de trabajadores.....	24
--	----

## Índice de figuras

Figura 1: Caracterización profesional de trabajadores.....	27
Figura 2: Distribución de códigos en las entrevistas.....	28

## Índice de abreviaturas

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

TI: Tecnologías de Información

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros.

SO: Sistema Operativo.

PDL: Plan de Desarrollo Local.

PBI: Producto Bruto Interno

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

PEI: Plan Estratégico Institucional.

PIDE: Plataforma de Interoperabilidad del Estado.

PGD: Plan de Gobierno Digital.

PNGE: Política Nacional de Gobierno Electrónico.

SEGDI: Secretaría de Gobierno Digital.

SGSI: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

## **Resumen**

La era que vivimos está acompañado de grandes cambios, dentro del cual podemos mencionar la revolución digital en el mundo y que está inmersa en diferentes sectores. Esta realidad no es ajena en el Perú. El principal objetivo que se contempla en la investigación es conocer el avance de la transformación digital en la gestión pública en una municipalidad distrital, 2022. El modelo de investigación es básica y el diseño de investigación es estudio de caso. Se hizo uso de la técnica de la entrevista semiestructura con preguntas abiertas, el mecanismo para la recolección de información fue validado por expertos quienes dieron el visto bueno para su aplicación. La conformación de la población está integrada por los funcionarios que laboran en la entidad municipal distrital y como colaboradores se consideraron a seis profesionales responsables de las principales áreas de la entidad municipal. Luego se procedió al análisis respectivo de la información que se obtuvo mediante las encuestas realizadas. Como parte final se concluye que la ley de gobierno digital es vital para fomentar la digitalización en la entidad. Además, el factor presupuesto es de suma importancia para implementar la transformación digital.

Palabras claves: transformación digital, innovación, gobierno digital



## **Abstract**

The era we live in is accompanied by great changes, within which we can mention the digital revolution in the world and that is immersed in different sectors. This reality is not alien to Peru. The main objective contemplated in the research is to know the progress of digital transformation in public management in a district municipality, 2022. The research model is basic and the research design is a case study. The semi-structured interview technique with open questions was used, the mechanism for collecting information was validated by experts who gave the go-ahead for its application. The conformation of the population is made up of officials who work in the district municipal entity and six professionals responsible for the main areas of the municipal entity were considered as collaborators. Then, the respective analysis of the information obtained through the surveys carried out was carried out. As a final part, it is concluded that the digital government law is vital to promote digitization in the entity. In addition, the budget factor is of utmost importance to implement digital transformation.

Keywords: digital transformation, innovation, digital government

## I. INTRODUCCIÓN

La entidad municipalidad distrital, es un organismo público que promueve el desarrollo local con un marco normativo responsable y dedicado a brindar servicios que sean de satisfacción para los usuarios. Asimismo, aportar para que los habitantes del distrito mejoren su estilo de vida. El fin que tiene la municipalidad es fortalecer la gobernabilidad democrática, brindando espacios de participación ciudadana, dentro de un marco de transparencia, fortaleciendo el liderazgo del gobierno local. Sin embargo, con la llegada del coronavirus COVID-19 la entidad municipal se vio en la obligación de hacer un cambio total en la modalidad de continuar con el desarrollo de sus actividades y brindar sus servicios de manera remota con el único fin de cuidar al ciudadano y evitar siga la propagación del coronavirus. Motivo que permitió observar las limitaciones de la entidad en el uso de las diversas plataformas digitales que hubiera permitido proporcionar al ciudadano un servicio óptimo.

Según el CEPLAN (2020), al detonar el COVID-19 demostró la necesidad de las tecnologías digitales, especialmente Internet, a fin de hacer frente al peligro ocasionado por el COVID-19 y mitigar sus consecuencias. Debido a las medidas de distanciamiento social tomadas durante este período, se facilitó la prestación de servicios públicos en línea y la presencia comercial, especialmente a través del comercio electrónico. Lo mismo ocurre con las soluciones de aprendizaje 'sin rostro' que permiten que la enseñanza y el aprendizaje continúen después del cierre de las escuelas. Sin embargo, aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece TI se ve limitado por el escenario de brecha digital que persiste en América Latina. En la actualidad a pesar del progreso, el nivel de demanda de teletrabajo y participación en actividades de aprendizaje a distancia no se distribuye uniformemente dentro de los países o dentro de ellos. El uso de las TI por parte de las empresas, los gobiernos y los ciudadanos también muestra claramente las barreras entre los más pobres.

En tal sentido la presente investigación se hizo con el fin de dar respuesta a la pregunta que engloba el problema general: ¿Cómo se viene desarrollando la transformación digital en la gestión pública en una entidad municipal distrital, 2022?, también se considera el objetivo general: Conocer el trabajo que se está desarrollando respecto a la transformación digital en la gestión pública en una entidad municipal distrital, 2022; considerándose los siguientes objetivos específicos: Identificar barreras o limitaciones claves en la transformación digital en la entidad municipal, consistente con el punto de vista del empleado. Determinar cuál es el principal motivo que impulsa el progreso de la transformación digital en la entidad municipal, según la perspectiva de los empleados. Determinar si se cuenta con un proyecto de transformación digital en la entidad municipal.

Según Monsalve, D. y Gómez J. (2020), los gobiernos democráticos buscan ganarse la confianza de quienes están en el poder, quienes exigen constantemente mejores bienes y servicios públicos. De esta forma, la tecnología digital mejora la administración pública de manera eficiente y transparente. La digitalización se está convirtiendo en un tema importante en la creación y ejercicio de políticas públicas. El gobierno digital es un gobierno que debe ajustarse a las necesidades de la ciudadanía, utilizando la tecnología para optimizar el servicio al ciudadano. En este aspecto podemos aportar que hoy por hoy la digitalización en el sector privado y público no solo debe ser considerado como un tema de innovación, esto va mucho más allá, es la aptitud que deberán tener las entidades públicas en especial las municipalidades como estrategia de liderar la prestación de servicios digitales de manera eficiente acorde a los tiempos actuales y convertirse en entidades que hace una gestión pública moderna.

La justificación de la investigación está enmarcada en el Decreto Legislativo N° 1412 en la cual se admite la Ley de Gobierno Digital, que como fin principal contempla el uso de las aplicaciones digitales en los distintos niveles de gobierno. Asimismo, realizar un análisis respecto a las barreras, limitaciones y motivaciones para la transformación digital en la comuna distrital, desde la perspectiva del funcionario de la entidad. Todo ello con la finalidad de tener un panorama más amplio y proponer algunas alternativas de solución que podría servir a los

funcionarios del nivel más alto para la toma de decisiones de manera más eficiente y oportuna respecto a la transformación digital en la entidad municipal. De la misma manera, este trabajo sirva a otros investigadores tener un concepto más claro sobre los factores que sirven de barrera o motivación para la digitalización en entidades municipales de la zona rural en nuestro Perú.

## II. MARCO TEÓRICO

Según Cuenca Fontbona, Joan; Matilla, Kathy; Compte Pujol, Marc. (2020), en el escrito nombrado “Transformación digital de las agencias de relaciones públicas y comunicación españolas” Mencionan que para impulsar la transformación digital se requiere un cambio drástico de liderazgo. De hecho, se puede ver que las instituciones involucradas en el estudio están bien posicionadas para enfrentar este desafío digital, e incluso muestran que se encuentran en una etapa bastante avanzada de transformación digital. Los resultados de los distintos estudios realizados a las agencias de relaciones públicas en España respecto a madurez digital, tienen efectos alentadores. En gran parte los principales gerentes de las agencias evaluadas cuentan con un enfoque de cambio. El futuro digital está lleno de esperanza y perfila una visión optimista, los informes realizados establecen que la mayor parte de las empresas ya se han embarcado en la transición. Los números sugieren que el papel de la gerencia general es crucial para poder lograrlo.

Alfaro, S.; Marquina, L.; Mayorca, J. y Navarrete, D. (2021) en su trabajo denominado: “La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones”, consideran que, la digitalización ha cambiado la manera de proporcionar los servicios, de realizar los procesos comerciales y las relaciones entre organizaciones y personas. En tal sentido debe existir un cambio en las instituciones al realizar un negocio y hacer un cambio de manera rápida frente a situaciones como el COVID-19, el cual evidencio la urgencia de hacer trabajo remoto. Asimismo, ha puesto de manifiesto que los representantes políticos tienen la responsabilidad de continuar con los trabajos de digitalización que se viene encaminando. Del mismo modo, manifiestan que existe una significativa cantidad de organizaciones que están en nivel de transición para lograr ser organizaciones digitales. En el trabajo de investigación concluyen que es muy importante el liderazgo de transformacional digital reconociéndolo como un enfoque eficaz para lograr cambios positivos exitosos en cualquier organización.

Según José Manuel Salazar (2021), en su investigación denominada: “La transformación digital en la reactivación económica y empleo en América Latina y el Caribe Post COVID-19” indica que los países de América Latina y el Caribe han sido invadidas por las nuevas tecnologías relativamente de manera rápida, pero se ha introducido de diferentes maneras entre y dentro de los países, donde la región

está rezagada respecto a los demás. Esto presenta importantes oportunidades para el desarrollo económico. En términos de uso de Internet, la región ha experimentado una expansión significativa: el 68% de la población usa Internet regularmente en 2018, casi el doble de lo que era 10 años antes en el 2010. Es un punto de inflexión donde muchas tendencias apuntan a una gran transformación digital durante la próxima década. Debido a la pandemia, el nivel de penetración de internet, especialmente en ciertas aplicaciones como el comercio electrónico y la educación, se ha incrementado significativamente en 2020.

Según Laura Carbajo, Martín (2020), manifiesta en la revista clínica de medicina familiar de España. El tema: “COVID-19 y oportunidad de transformación digital”. “El Área de Sistemas de Información en el Hospital de Riotinto, España. Manifiesta que la sala de espera de cada centro médico estaba llena de pacientes. La forma en que trabajan no ha cambiado a lo largo de los años, solo algunos modestos avances tecnológicos en varios campos”. “Luego vino la pandemia de COVID-19...”. En este punto, reconocemos que nuestro sistema de trabajo todavía está luchando durante el siglo pasado, hoy necesitan nuevas formas de comunicación con los pacientes, servicios de TI más eficientes e importantes.

Para Roldan, J. (2019), en su tesis: “Transformación digital como herramienta para crear valor en las pymes de la región del Biobío”. Su investigación abordó la transformación digital como una herramienta de creación de valor para las pymes de la región del Biobío-Chile. El propósito principal fue presentar una metodología que pudiera ser implementada por las PYMES locales, tomando en cuenta las condiciones y características del entorno. Este estudio exploratorio realizó una edición bibliográfica del método de transformación digital como proceso de innovación y un breve análisis de las MIPYMES a nivel regional y nacional del Biobío. Además, un análisis de la evolución e importancia de la transformación digital como proceso de innovación empresarial muestra los factores clave que intervienen en este proceso, como el entorno, los clientes y la cultura organizacional, para hacer que la propuesta final aumente.

Por otro lado, García García, José M. (2017), en su tesis “Regulación y estrategias para la transformación digital eficiencia en la expansión de redes y en la provisión de bienes y servicios digitales”. La transformación digital que ocupa un lugar especial en los últimos años se ha convertido en una revolución de profundo

significado económico, social y cultural, creando nuevos desafíos y oportunidades. Este proyecto de investigación ofrece nuevas reglas y métodos que permitan entregar óptimamente las redes, bienes y todo lo concerniente con la digitalización a fin de ayudar a materializar la revolución digital. El trabajo de investigación propone un método que calcula los beneficios sociales netos de la reasignación de los canales de los servicios digitales para orientar a los decisores al momento de realizar acciones. Algunos de los factores considerados en la metodología son: Los factores externos que intervienen en la prestación del servicio utilizando los diversos canales digitales, que son importantes y deben de considerarse en el cómputo de los costos o beneficios de oportunidad del uso del servicio digital.

Ávalos Ochoa, Juan M. (2015), según su tesis: “Modelo de gobierno electrónico orientado a la entrega de trámites y servicios en la ciudad de México”. Son diversos los esfuerzos que realizan gran parte de las dependencias del sector público del Distrito Federal sobre el uso de los medios tecnológicos (TIC) dirigidos a brindar servicios, denominado gobernanza electrónica. En ese sentido en el trabajo de investigación, se utiliza la concepción de cadena de valor y la metodología del entorno deductivo con el propósito de construir el ejemplo de gobierno electrónico que considere de manera clara los objetivos, metas e indicadores que deben estar en continuo seguimiento y evaluación, con el objetivo de que el nivel de madurez en la solicitud de los servicios y tramites en la ciudad de México, se refleje en la toma de decisiones que contribuyan a la eficacia y eficiencia del gobierno.

Delgado, J. y Flores, P. (2021), en su tesis denominado: “Estrategias digitales y su impacto en la transformación digital de las organizaciones”. Se presentó un trabajo observacional bibliográfico para responder preguntas sobre puestos clave relacionados con la estrategia digital y su repercusión en la conversión tecnológica en las distintas entidades. Se elaboró una encuesta exploratoria que recopile y analice las diferentes posiciones de diferentes autores famosos. Las fuentes buscadas con más frecuencia son Web of Science, Elsevier, Proquest, Journals, Emerald Insight, en el cual se anuncian artículos científicos sobre el progreso de los estudios que se realizan en el mundo.

García, A. y Hinostroza, R. (2018), en su tesis de investigación “Modelo de mejoras de e-servicios municipales” considera que un impulsor clave de este proyecto es el plan del bicentenario del estado que busca optimizar los servicios de transferencia de tecnología para cumplir con los objetivos del gobierno central. Por lo tanto, al analizar el proceso en transferencia tecnológica en las ciudades peruanas y las soluciones tecnológicas disponibles de apoyo, se encuentra que el uso del e-gobierno brinda una mejora, eficiencia y eficacia en los diversos procesos, así como a la reducción del uso de papel.

Curioso, W., Henríquez, M. y Espinoza, E. (2018), en su artículo “Desde almatata al ciudadano digital: hacia una atención primaria en salud digitalizada en el Perú” Se revisaron las políticas clave de salud digital y las iniciativas clave en Perú. Se requiere un e-Gobierno de la salud con sistemas nominales de información de la industria que permitan conectar los establecimientos de atención primaria de salud con establecimientos más complejos. Es necesario implementar sistemas integrales, incluido un registro de historias clínicas electrónicas en todo el Perú, todo ello contribuirá al desarrollo de la atención primaria digital y permitirá a los ciudadanos digitales usar Internet de manera regular y productiva todos los días, no solo para obtener más información, sino también para poder evaluar la información de salud que se encuentra en Internet y tener la capacidad de conectarse a participar e interactuar en línea y tener más control sobre sus decisiones de salud.

Granados, M.; Jiménez, C. y Villanueva, E. (2021), en su tesis denominada: “Propuesta de un modelo de mesa de partes virtual (MPV) para entidades de la administración pública”, manifiestan que el Estado Peruano decidió fomentar la modernización de los procesos en la administración estatal mediante la transformación digital. Asimismo, el poder ejecutivo y la Secretaría de Gobierno Digital vienen desarrollando acciones que permitan simplificar trámites administrativos en el cual hacen mención la implementación de la interoperabilidad y el progreso de la mesa de partes virtual en las organizaciones estatales. Todo ello como necesidad a dar solución ante la pandemia del COVID-19. Mediante la investigación realizada concluyeron que para implementar una Mesa de Partes Virtual se debería considerar que su presentación sea lo más amigable posible.



Otto Regalado, Karla Celi, Mario Chorres y Leonardo Menacho, (2017), en su libro: "Gestión de la reputación digital: propuesta para una municipalidad distrital". Este estudio intenta responder a una pregunta pertinente: ¿cómo la imagen de las organizaciones podría ser dañada cuando las personas hagan mal uso de las nuevas herramientas tecnológicas (TIC)? Entre las muchas organizaciones, los municipios son particularmente sensibles debido a su proximidad a los residentes, razón por la cual se eligió una de ellas para resaltar los aspectos de la gestión de la reputación basados en valores. Esta propuesta pretende ayudar a las entidades a recibir aportes ciudadanos para enriquecer las políticas de estado y mejorar los servicios públicos y atender con rapidez y prontitud los requerimientos de la ciudadanía. Crear una recomendación de gestión de imagen en un contexto digital también incluye evaluar la participación de expertos en las redes sociales que monitoreen constantemente lo que se dice en la red. Por tanto, además de responder a las solicitudes de los ciudadanos, también se mitigan rápidamente los comentarios negativos o maliciosos que pueden provocar una situación delicada de imagen. La presente investigación evalúa a las redes sociales como parte de la gestión en el municipio, reconoce a potenciales usuarios según su perfil digital e identifica las características principales de las personas que interactúan mediante las redes con la entidad municipal.

Franciskovic, J., Hamann, A., & Miralles, F. (2020). "Las TIC, una oportunidad de participación ciudadana en los gobiernos subnacionales". Este estudio explora la utilización de las herramientas tecnológicas en los gobiernos locales altamente digitalizados. Para la evaluación de datos se hizo uso de antecedentes teóricos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a las autoridades locales del municipio de Lima y representantes de organismos públicos y privados. Los resultados muestran que los gobiernos locales, en línea con las regulaciones consideradas en el gobierno electrónico, brindan diversos servicios mediante sus plataformas implementadas como páginas web. No obstante, estos servicios no son aprovechados por la ciudadanía.

Armas, J. A. (2019). En su publicación: "Digitalización empresarial: una nueva adopción tecnológica. *Review of Global Management*, 4(1), 17". En los últimos años, las empresas se han preocupado por adoptar de manera rápida las nuevas tecnologías, con el fin de lograr reducir los precios unitarios y poder lograr competir

en el mercado, centrándose en un trabajo más eficiente, productivo e innovador para concretar sus metas en el negocio. La inmersión de la digitalización en la empresa supone hacer tendencia que permita modificar el aspecto del negocio y la cadena del valor del producto. Considerando que este sea el plus que diferencie un negocio de su competencia. Sin embargo, el trabajo no solo consiste en implementar las nuevas tecnologías y hacer cambios en la forma del negocio. Se trata también de lograr un cambio en la cultura digital dentro de la empresa, siendo conscientes que la digitalización en la empresa no tiene fecha fin, se tiene que estar preparados para cambios constantes que trae consigo la digitalización.

Según Heredia Jerez (2018), la transformación digital es un proceso continuo que puede conducir a cambios fundamentales en el valor del cliente a lo largo del tiempo en función de los cambios en el modelo de negocio. Muestra una vez más el proceso que requiere la adopción de muchas innovaciones, la transformación de las culturas existentes a la digitalización y la implementación de nuevas tecnologías que nunca pueden terminar con el tiempo. Para Martínez (2019), la transformación digital engloba un concepto amplio, no solo cambiando la tecnología y adaptándose a su uso, sino también el impacto que este cambio tiene en las personas y organizaciones, y necesitamos transformar cómo aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas. Según Ochoa (2016), la cultura digital es un conjunto de conductas y hábitos fomentados y adoptados por gestores y funcionarios de una organización a fin de utilizar todo el potencial de la nueva tecnología para desarrollar un aprecio para los accionistas empleados y clientes.

Para Schein (1987), la cultura organizacional y digital puede aplicarse a cualquier aspecto de las unidades sociales que tienen la capacidad de aprender y tomar conciencia sobre sí mismas y su entorno, es decir, aquellas unidades sociales con sus propias premisas. Se refiere a la cultura como un modelo de sus suposiciones hechas, practicadas por un conjunto peculiar de personas con capacidad de adaptación. Quiroga (2016), define a la innovación cuando una empresa desafía su modelo de negocio actual presentando claramente una alternativa superior al modelo actual en cualquiera de estos tres aspectos. El servicio de atención al cliente ha mejorado mucho. Reconfigure su cadena de valor para que sea más conveniente o eficiente, o descubra y atienda nuevos segmentos de mercado. La esencia de estos ejemplos es clara. Tarde o temprano, la

innovación estratégica lo cambia todo, y ningún sector o industria es inmune a ella. En este sentido, la pregunta esencial para todos nosotros es si nos sentaremos y esperaremos a que la destrucción nos devaste, o si reaccionaremos.

Para CEPAL (2011), la gobernanza electrónica es un cambio de patrón en las reuniones de gobierno, un concepto que combina el uso intensivo de las herramientas tecnológicas en la administración, programación y operación de tal forma que se refleje un nuevo estilo de administración. Desde esta perspectiva, el gobierno electrónico (GE) se basa en su aplicación en la administración pública para promover el manejo de las TIC, que busca optimizar y brindar la información al pueblo y organizaciones, agilizando y simplificando los sistemas de apoyo a las instituciones. Proporcionando la elaboración de diversos medios para una mayor participación ciudadana.

Según el decreto legislativo N° 1412 (2018), señala que, la ley de gobierno digital se aprueba con el único propósito de establecer la gobernanza digital y el marco regulatorio para el uso de la tecnología digital en la gestión pública. La gobernanza digital se fundamenta en el manejo de la tecnología y datos digitales en las entidades gubernamentales para crear un bien público. Su sustentación está enmarcada en un entorno integrado por trabajadores públicos, la ciudadanía y stakeholders que apoyan la puesta en marcha de políticas y prácticas de diseño, producción y contenidos digitales, garantizando el pleno respeto a la autoridad y pueblo en general.

Para Jiménez, D. (2013), las tecnologías de información y comunicación (TIC) es consecuencia que existe en la interrelación de las computadoras y las comunicaciones de información. El objetivo que tienen es perfeccionar los procesos, almacenar y entregar la información. Por lo tanto, mejorar nuestra información y comunicación reduce los costes a lo largo del tiempo, impactando tanto al negocio como nuestra vida.

Para RedHat, (2019), la infraestructura de tecnología de la información (TI) está relacionado a componentes inevitables que operan y administran el entorno informático de una empresa. La infraestructura de TI podría implementarse en la nube o establecimientos de la empresa. Estas partes consideran al hardware, software, componentes de red, sistemas operativos (SO) y la base de datos. Estos dispositivos son usados para proporcionar servicios y soluciones de TI.

Según Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM SEGDI, el “Plan de Gobierno Digital se constituye como la única herramienta que se usa en la dirección y organización del Gobierno Digital en la gestión pública, el titular es único responsable de aprobar la mencionada herramienta en la entidad por un periodo no menor a tres años, el cual deberá ser actualizado y medido de manera anual”.

Según Medina (2008), el uso del término "gestión" enfatiza los pasos precisos, oportunos y prácticos para lograr los objetivos planteados en los diversos sectores. Es una categoría amplia, que significa 'usos múltiples cuyas características básicas están relacionadas con actividades específicas. Las actividades, recursos, metas y logros que son la base fundamental del proceso de gestión preceden a las causas sociales o institucionales”.

Para Sánchez, J. (2021), la gestión pública es considerado como: “Conjunto de actividades y procedimientos dedicados a la administración de los medios de una organización o entidad pública. En el sector público, el modelo de gobierno conocido como administración pública combina las dimensiones de la gestión en las organizaciones. A partir de este punto, la administración pública tiene una responsabilidad clara: identificar los problemas existentes o que necesitan ser resueltos en la comunidad. Estos aspectos deben sustentar la respuesta pública en forma de estrategia organizacional o plan de acción”.

Para García, I. (2007) la nueva gestión pública remarca el uso de criterios como eficacia y efectividad en las organizaciones gubernamentales, así como herramientas y procedimientos de política, que buscan brindar sus servicios o productos de manera óptima, todo con énfasis en reglas, estándares y procedimientos.

Para Masías Astengo, J. (2013), la gestión pública en Perú se preocupa por suministrar bienes y servicios que atiendan los requerimientos de la ciudadanía y se sustenta en una administración pública moderna basada en criterios como la sencillez, la calidez, el progreso constante, la evaluación de costo-beneficio de la distribución y la colaboración del ciudadano. Sin embargo, en la actualidad, este estándar no es popular en el sector público debido a los procedimientos engorrosos, las largas colas, las malas condiciones, la burocracia, la corrupción, los servicios públicos de mala calidad y muchas regulaciones. La toma de decisiones que las

personas esperan por parte del gobierno es que sea eficiente y transparente fomentando la igualdad, la participación ciudadana y la inclusión social.

Salvador, Llanes, y Suárez, (2020), es cierto que la Internet está transformando diversos servicios, incluso la comunicación de las entidades en sí mismas, el entorno, las relaciones entre los ciudadanos, los propósitos de uso y los hábitos. Esto marca un hito importante en la evolución de la humanidad. Por otro lado, Llanes et al. (2019), la digitalización en estos tiempos se ve como un desafío a la aptitud que deberán responder los gobiernos al aumento de los requerimientos de la población en general. La gestión pública debe transmitir las políticas y procedimientos existentes al servicio de los ciudadanos. Igualmente, deben utilizar las herramientas tecnológicas y la capacidad de los datos para cambiar principalmente la forma de relacionarse con los ciudadanos. Incrementando internamente la eficiencia, simplificando los trabajos administrativos, crear un gobierno más abierto, transparente y sostenible, generar confianza en la comunidad, reducir desigualdades y alcanzar un ambiente mejor.

Information Society Commission. (2018), el gobierno electrónico no se trata simplemente en mecanizar los procedimientos de los servicios administrativos y difundir la información mediante los diversas plataformas e internet. La conversión completa de los servicios y sistemas de gestión que soportan los organismos del estado se hace orientándolos a través del uso de las TIC y creando nuevas relaciones digitales con los ciudadanos.

Según Gil-García et al., (2018), el gobierno digital contempla varios principios y valores de la administración, de tal manera que estudia el impacto que acoge la tecnología en los diversos procesos de servicios prestados, las estructuras organizativas, los recursos humanos, la rentabilidad y la productividad. La visión de la política del gobierno digital es promover la transparencia y responsabilidad que impacte en los ciudadanos y las comunidades a través de la tecnología.

Microsoft (2020), La transformación digital va fuerte. A nivel mundial se considera que más del 50% del producto bruto interno (PBI) es digitalización, donde las empresas generan ingresos a partir de aplicaciones y utilizan nuevas tecnologías para crear soluciones. Luego vino la pandemia mundial, y la propia transformación digital se transformó. Las empresas ya no ven la transformación digital como fuente de innovación, se ha convertido en un requisito para que el

negocio tenga la continuidad esperada, de esta manera se permite que los equipos trabajen desde cualquier lugar y permite que las organizaciones se adapten rápidamente frente a las crisis. Las empresas de hoy confían en la tecnología de la información para brindar estabilidad y flexibilidad a sus operaciones, empleados y clientes.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

En esta circunstancia el tipo de investigación que se consideró en este estudio compete a una investigación básica, teniendo en cuenta que hizo el recojo de información y se dio soporte en la teoría existente recogida de algunas revistas, publicaciones, tesis, artículos y libros que nos permita conceptualizar para poder comprender la naturaleza de la problemática.

Para el diseño de investigación es esta ocasión se consideró el estudio de caso, por razón que se hizo la selección del caso, posteriormente se elaboraron las preguntas, se obtuvo información de diferentes fuentes para luego hacer el análisis respectivo e interpretar la información para luego emitir resultados.

#### **3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.**

La categoría considerada para el estudio en esta investigación es:

Transformación digital

##### Subcategorías

Innovación

Cultura digital

Infraestructura tecnológica

Gobierno digital

Gestión pública moderna

Recursos económicos

#### **3.3. Escenario de estudio**

El estudio de investigación fue realizado en una entidad municipalidad distrital.

### 3.4. Participantes

Con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores respecto al tema de investigación, se consideró la participación de 6 trabajadores de las principales áreas.

Tabla 1

#### *Caracterización profesional de trabajadores*

Ref.	Cargo que desempeña	Título profesional	Grado académico
P01	Alcalde	Ingeniero civil	
P02	Gerente de desarrollo social	Ingeniero químico	
P03	Gerente de infraestructura y obras	Ingeniero civil	
P04	Responsable de administración tributaria	Ingeniero industrial	
P05	Responsable de la unidad de logística y control patrimonial	Lic. En Antropología Social	Maestra en ciencias económicas Gestión pública y desarrollo local
P06	Responsable de la unidad de tesorería	Tec. en contabilidad	

Elaboración propia

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

según Ruiz Olabuénaga (1989), manifiesta que el propósito de la entrevista es comprender en lugar de explicar, maximizar el significado, obtener una respuesta honesta subjetivamente en lugar de objetivamente y capturar la emoción ignorando la racionalidad. Por lo tanto, se utilizará esta técnica, por lo que es importante realizar una conversación directa con cada funcionario de la entidad para hacerles conocer la finalidad de este trabajo de investigación. Asimismo, conocer su apreciación respecto a la transformación digital.



Para la obtención de la información se elaboró una guía de entrevista con un cuestionario con 12 preguntas abiertas, que fueron utilizados en la entrevista con los subgerentes de las principales áreas y funcionarios de la municipalidad, quienes brindaron su respuesta según su apreciación y/o conocimiento.

### 3.6. Procedimiento

Para iniciar esta investigación se planteó un enfoque de investigación cualitativa, se realizó revisión bibliográfica para entender el tema, se hizo búsqueda de información mediante el uso de la internet (libros digitales, tesis y artículos científicos), esto nos permitió recopilar información importante como base para el trabajo de investigación. Se elaboró un cuestionario con 12 preguntas abiertas para luego entrevistar a los colaboradores, La autenticación de la herramienta de recolección fue realizado por experimentados en la materia, posteriormente se entrevistó a los principales participantes, esta técnica nos permitió conocer el nivel de conocimiento de los involucrados en las TICs y gobierno digital.

### 3.7. Rigor científico

El trabajo de investigación obedece a todos los procesos de un método científico, el objetivo principal que busca es contribuir en aliviar la problemática identificada. La información recopilada como base para el trabajo de investigación son de fuentes fiables. Los cooperantes de los principales ambientes de la municipalidad fueron entrevistados de manera directa. Toda la documentación generada se puede constatar de las encuestas realizadas.

### 3.8. Método de análisis de datos

Los datos serán procesados digitalmente utilizando programas informáticos, como Microsoft Word 2019 y Microsoft Office Excel 2019 y Atlas.ti versión 22. La información obtenida será analizada mediante el uso de instrumentos como: la matriz de categorización apriorística, matrices de datos y triangulación para dar resultado.

### 3.9. Aspectos éticos

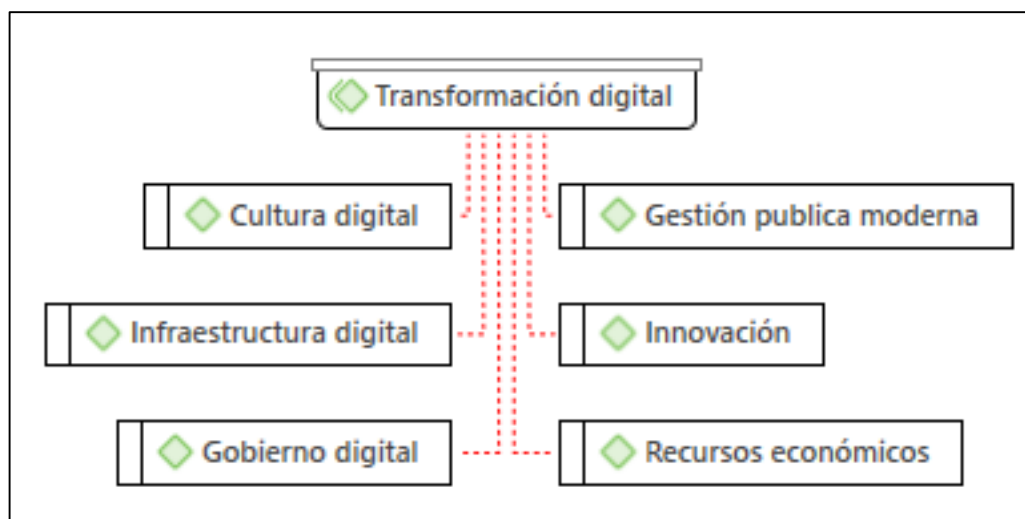
El consentimiento informado, el investigador asume su responsabilidad como involucrado, del mismo modo los colaboradores que están considerados en el trabajo. La confidencialidad y protección de los colaboradores como informantes en el desarrollo de la investigación. El uso responsable de la información obtenida, que nos permita garantizar un producto de calidad siendo cuidadosos y oportunos al momento de emplear los datos.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Presentamos el resultado logrado de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la municipalidad, en la cual brindan sus respuestas a las preguntas abiertas que se les planteo para conocer su apreciación o conocimiento respecto al avance de la transformación digital en la gestión pública de una municipalidad distrital, 2022. Para lo cual mostramos la figura 1, en la cual se muestra el vínculo de las seis (6) categorías que forman parte de la variable de estudio transformación digital.

Figura 1

*La red de categoría y sub categorías*

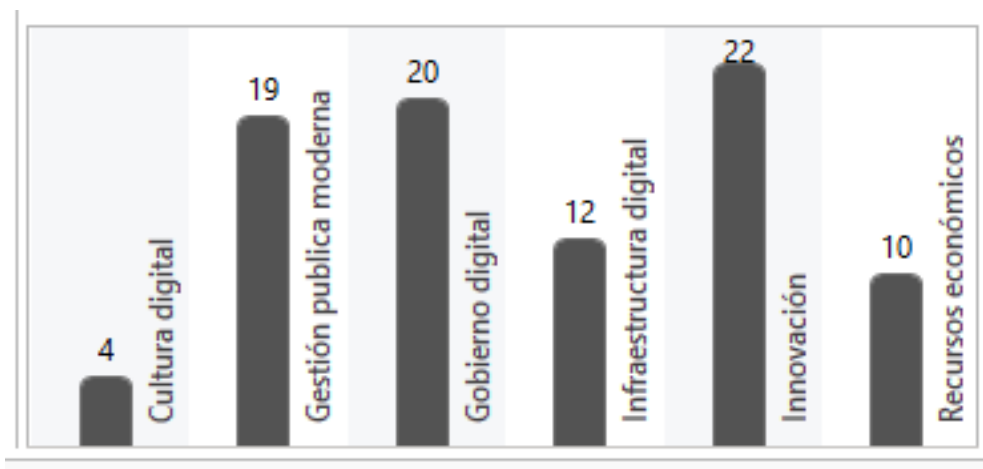


Fuente: Elaboración propia, (2022)

Nota: La figura procesada a través del Atlas.ti V22 nos muestra la categoría y subcategorías considerada en el estudio de investigación.

Figura 2.

*Distribución de códigos en las entrevistas*



Fuente: Elaboración propia, (2022)

Nota: La figura procesada a través del Atlas.ti V22 nos muestra la distribución de códigos en las entrevistas a los colaboradores de la municipalidad.

Los colaboradores de la municipalidad consideran que las principales barreras o limitaciones para la transformación digital en su entidad está relacionado directamente a las categorías de: Recursos económicos, la infraestructura digital y cultura digital. Al referirse a los recursos económicos manifiestan que existe un fuerte limitante para fomentar la transformación digital por los escasos recursos que administran y no tienen la capacidad económica de invertir de manera notoria en este aspecto.

El Banco interamericano de desarrollo-BID. (2021), en su producto: “Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno”, considera que el 74% de los directores de gobierno digital reconocen que en los últimos años la falta de presupuesto ha sido un obstáculo a la hora de contratar y/o adquirir servicios para la implementación de la transformación digital, destacan que este factor no es único de los países de América Latina y el Caribe, mencionan que las naciones como España y Estonia también han tenido problemáticas similares.

Existiendo estos antecedentes consideramos que es de suma importancia que las organizaciones estatales deberían contar con medios económicos para poder encaminarse en el mundo de la digitalización y que ello conlleve analizar desde el nivel más alto del Estado como la SEGDI, para abordar estrategias para apoyar

desde donde le corresponda con la asignación presupuestal a las entidades que no cuenten con estos recursos.

Respecto a la infraestructura digital consideran que la entidad municipal se encuentra en inicio de trabajo en este aspecto, hay cierto interés en mejorar, pero es muy lento, la entidad se ha preocupado en realizar algunas mejoras de implementación en ciertas áreas dotándolas con mejores equipos de cómputo y mejor servicio de internet. Sin embargo, también manifiestan que falta implementar el área de informática, que sería de gran apoyo para tener mejor avance en la digitalización de las áreas de la entidad municipal.

Asimismo, para Jiménez, D. (2013), considera que las TIC es la consecuencia de la interrelación de las computadoras y los medios de comunicaciones de información. El objetivo que tienen es perfeccionar los procesos, almacenar y entregar la información. Por lo tanto, mejorar nuestra información y comunicación reduce los costes a lo largo del tiempo, impactando tanto al negocio como nuestra vida.

Para RedHat, (2019), la infraestructura de tecnología de la información (ITI) está relacionado con componentes inevitables que operan y administran el entorno informático de una empresa. La infraestructura de TI podría implementarse en la nube o establecimientos de una empresa. Estas partes consideran al hardware, software, componentes de red, sistemas operativos (SO) y la base de datos. Estos dispositivos son usados para proporcionar servicios y soluciones de TI.

Según el informe “Datos y hechos sobre la transformación digital”, realizada por la CEPAL. Menciona puntos importantes respecto a la infraestructura digital en el cual manifiesta que, durante los años 2010 al 2019 la población de América Latina y el Caribe en promedio el 70% son usuarios del servicio de internet. Resaltando que la introducción del internet en los últimos años es del 8%. Sin embargo, también consideran que aún existen grandes diferencias de acceso al servicio de internet en los hogares de la población urbana y rural, siendo el Perú uno de los países con mayor limitación respecto a los países como El Salvador, Bolivia, Paraguay, Colombia, Ecuador, Costa Rica, Chile y Uruguay.

De lo mencionado por los entrevistados y los aportes que brindan los investigadores respecto al tema de infraestructura digital, podemos complementar

manifestando que la infraestructura digital viene a ser el conjunto de dispositivos que permiten procesar, guardar y brindar información de manera rápida y ordenada como también los servicios de comunicación como es la internet. Es ahí el punto clave, si existe lo anteriormente mencionado en una entidad pública, el camino a la transformación digital no está lejos a convertirse en una realidad. Sin embargo, debemos tener en cuenta también que, según los estudios realizados por CEPAL, existe un gran trabajo por hacer en relación a la puesta en marcha del servicio de internet sobre todo en la zona rural de nuestro país.

Por otro lado, según los colaboradores manifiestan que la cultura digital también es una barrera para el avance de la transformación digital en la entidad, la carencia de talleres para el personal respecto al uso de las TICs, manejo de aplicativos u otros sistemas que son de importancia para mejorar su trabajo en este tiempo.

Según Ochoa (2016), la cultura digital es un conjunto de conductas y hábitos fomentados y adoptados por gestores y funcionarios de una organización a fin de utilizar todo el potencial de la nueva tecnología para desarrollar un aprecio para los accionistas, empleados y clientes.

Para Schein (1987), la cultura organizacional y digital puede aplicarse a cualquier aspecto de las unidades sociales que tienen la capacidad de aprender y tomar conciencia sobre sí mismas y su entorno, es decir, aquellas unidades sociales con sus propias premisas. Se refiere a la cultura como un modelo de sus suposiciones hechas, practicadas por un conjunto peculiar de personas con capacidad de adaptación.

De lo mencionado anteriormente resaltamos la importancia de brindar talleres de capacitación al personal de la municipalidad como estrategia de empoderamiento al uso de las nuevas tecnologías para lograr un mejor desempeño en su trabajo. De la misma manera, el acompañamiento al personal por parte de un especialista en tecnologías que sería de gran aporte para incursionar en el mundo digital. Todo esto se eleva a la alta administración de la entidad para tener en cuenta la implementación del área de informática y de allí se fomente el uso de herramientas tecnológicas que motive el cambio y contagio de seguir comprometidos a nuevos aprendizajes como parte de la cultura digital en la entidad.

Los colaboradores de la municipalidad consideran que el principal motivo que impulsa el progreso de la transformación digital en la entidad municipal, está relacionado directamente a las categorías de: Innovación y gestión pública moderna, respecto a innovación consideran que es importante el cambio que debe existir en la entidad, transformar los servicios que se brindan de manera tradicional a lo moderno y estar inmersos en el mundo de la tecnología y adaptarnos a nuevos sistemas de trabajo.

Quiroga (2016), define a la innovación cuando una empresa desafía su modelo de negocio actual presentando claramente una alternativa superior al modelo actual en cualquiera de estos tres aspectos. El servicio de atención al cliente ha mejorado mucho. Reconfigure su cadena de valor para que sea más conveniente o eficiente, o descubra y atienda nuevos segmentos de mercado. La esencia de estos ejemplos es clara. Tarde o temprano, la innovación estratégica lo cambia todo, y ningún sector o industria es inmune a ella. En este sentido, la pregunta esencial para todos nosotros es si nos sentaremos y esperaremos a que la destrucción nos devaste, o si reaccionaremos.

Ante lo mencionado, consideramos a la innovación digital como causante primordial para poder obtener el cambio deseado, las organizaciones y entidades deben tener claro que los tiempos cambian y es necesario adecuarse a esos cambios transformando los productos y/o servicios aprovechando el uso de los dispositivos tecnológicos para potenciar los procedimientos y lograr la continuidad requerida por los usuarios.

Por otro lado, según los colaboradores un factor motivante considerado es la particularidad del servicio que se debe brindar al ciudadano, los trámites internos y externos deben ser atendidos de manera oportuna. La gestión debe mostrar eficacia y eficiencia en la atención de sus servicios, en tal sentido consideramos que este factor está relacionado directamente a la gestión pública moderna.

Para Sánchez, J. (2021), la gestión pública “Es un conjunto de actividades y procedimientos dedicados a la administración de los medios de una organización o entidad pública. En el sector público, el modelo de gobierno conocido como administración pública combina las dimensiones de la gestión en las

organizaciones. A partir de este punto, la administración pública tiene una responsabilidad clara: identificar los problemas existentes que necesitan ser resueltos en la comunidad. Estos aspectos deben sustentar la respuesta pública en forma de estrategia organizacional o plan de acción”.

Para García, I. (2007), la nueva gestión pública remarca el uso de criterios como eficacia y efectividad en las organizaciones gubernamentales, así como herramientas y procedimientos de política, que buscan brindar sus servicios o productos de manera óptima, todo con énfasis en reglas, estándares y procedimientos.

Al realizar una síntesis respecto al tema abordado, podemos manifestar que la gestión pública moderna es el abandono de toda forma de la burocracia que estaban enquistadas y dominaban la gestión en las instituciones públicas y su sustitución por formas de trabajo que sean más ágiles y tecnológicos.

La ley de modernización de la gestión del Estado, se aprueba mediante la Ley N° 27658, del 2002. Asimismo, se cuenta con el D. S. N° 004-2013-PCM, en este documento se contemplan los mecanismos que busca agilizar la administración en las entidades del sector público.

Los colaboradores de la municipalidad, respecto a contar con un plan de transformación digital manifiestan lo siguiente: para obtener mejoras considerables en la transformación digital en la entidad municipal, es vital contar con un plan de transformación digital, esto contribuirá a la automatización de los procedimientos que permitirá lograr resultados en menor tiempo, asimismo, impulsará la implementación de tecnologías digitales en la entidad municipal. Ante lo anteriormente mencionado consideramos que está relacionado directamente a la categoría: Plan de gobierno digital.

Según el decreto legislativo N° 1412 (2018), señala que, la ley de gobierno digital se aprueba con el propósito de establecer la gobernanza digital y el marco regulatorio para el uso de la tecnología digital en el sector público. La gobernanza digital se fundamenta en el uso de tecnología, así como los datos digitales para crear un bien público. Su sustentación está enmarcada en un entorno integrado por trabajadores públicos, la ciudadanía y stakeholders que apoyan la puesta en



marcha de políticas y prácticas de diseño, producción y contenidos digitales, garantizando el pleno respeto a la autoridad y pueblo en general.

Según Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM SEGDI, el “Plan de Gobierno Digital se constituye como la única herramienta que se considera para la puesta en marcha del Gobierno Digital en la gestión pública, el titular es único responsable de aprobar la mencionada herramienta en la entidad por un periodo no menor a tres años, el cual deberá ser actualizado y medido de manera anual”.

Si bien existe las normas que regulan el gobierno digital en todas las entidades del sector público, es importante hacer un análisis respecto a que otros factores son las barreras que no permiten una verdadera digitalización en las municipalidades sobre todo las de la zona rural.

De las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la municipalidad se ha obtenido de manera global la mayor cantidad de citas en la categoría innovación relacionada a la transformación digital. Según CEPAL, la innovación es de suma importancia, por lo tanto, es la parte principal en el planeamiento para el progreso de los países. Se define como un procedimiento de comunicación dinámica que reúne estímulos por parte de las empresas e instituciones.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** Con relación al objetivo general del estudio de investigación “Evaluar el avance de transformación digital en la gestión pública en una entidad municipal distrital, 2022”, se llega a la conclusión que si hay participación por la alta dirección respecto a los trabajos de digitalización en la entidad municipal. Sin embargo, el avance no es el esperado por factores como presupuesto, Infraestructura digital y cultura digital.

**Segunda:** Con relación al objetivo específico 1 “Identificar barreras o limitaciones clave en la transformación digital en la entidad municipal”, se llega a la conclusión que las principales barreras o limitaciones están relacionados directamente al factor presupuesto, que mediante el análisis realizado resalta el presupuesto limitado que cuenta la entidad municipal para invertir en la transformación digital. La infraestructura digital también es otro factor que implica el no despegue en la digitalización, considerando que la entidad no cuenta con la implementación optima de hardware, software, componentes de red y otros dispositivos que son importantes para brindar servicios y soluciones de TI. Por último, la cultura digital, es de vital importancia, se debe realizar capacitaciones al personal para estar preparado en el uso de las herramientas tecnológicas que les permita desarrollar su trabajo de manera más eficiente.

**Tercera:** Con relación al objetivo específico 2 “Determinar cuál es el principal motivo que impulsa el progreso de la transformación digital en la entidad municipal”, se concluye que, el motivo está relacionada directamente a las categorías de innovación y gestión pública moderna. La participación que tienen el personal decisor por innovar y mejorar la infraestructura digital y los servicios es un paso importante para iniciar la digitalización en la entidad. A pesar que, no es tan notorio porque este proceso se ha ido realizando de manera lenta. Por otro lado, conocer que la entidad a través de sus funcionarios tiene como prioridad brindar una atención de calidad y transmitir las políticas y procedimientos existentes al servicio de la ciudadanía. Se relaciona a una gestión pública moderna que busca ser

eficiente y eficaz, simplificando los trabajos administrativos, crear un gobierno más abierto, transparente que busca lograr una prestación de servicios de calidad.

**Cuarta:** Con relación al objetivo específico 3 “Determinar si cuentan con un plan de transformación digital en la entidad municipal”, se llega a la conclusión que, la entidad no cuenta con el instrumento para el proceso de digitalización en la entidad, categoría que está relacionada a gobierno digital. Asimismo, el plan de gobierno digital es la herramienta que se usa para enrumbar la digitalización en la gestión pública, el titular es único responsable de aprobar el mencionado instrumento en la entidad por un periodo no menor a tres años, el cual deberá ser actualizado y medido de manera anual”.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Al alcalde y gerente municipal de la municipalidad distrital seguir involucrándose en los procesos de transformación digital, si bien es cierto las condiciones con las que cuentan nos son las mejores. Sin embargo, se sugiere gestionar recursos para continuar con el desarrollo e implementación de la digitalización en la entidad municipal.

**Segunda:** A la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (SEGDI), como estrategia para la implementación de la digitalización en las entidades públicas. Deberá contemplar partidas presupuestales a favor de municipalidades que cuentan con recursos limitados para acelerar el proceso del cambio digital y de esta manera fortalecer y asegurar la digitalización en el país.

A la administración municipal de la municipalidad, debe implementar el área de informática, que brinde el soporte y acompañamiento respectivo en el proceso de digitalización de las diversas áreas existentes. Asimismo, deberá capacitar a sus funcionarios sobre el uso de las herramientas tecnológicas.

**Tercera:** La Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (SEGDI), deberá priorizar la ejecución de la infraestructura y servicios digitales en las zonas rurales de Perú. Considerando la internet como servicio principal que deben contar en todas las entidades gubernamentales.

**Cuarta:** La Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros (SEGDI), debe considerar diversas estrategias para llegar de manera más oportuna a las municipalidades del sector rural para realizar el acompañamiento y/o asesoramiento en la elaboración del plan de gobierno digital. Utilizar los diversos medios o canales para sensibilizar a los funcionarios decisores en los distintos niveles de gobierno, respecto a lo crucial que es la transformación digital.

Al Alcalde y Gerente Municipal de la municipalidad distrital, debe designarse un responsable como líder de gobierno digital para iniciar actividades y trabajos referente a la transformación digital e inicio del plan de gobierno digital.

## REFERENCIAS

- D. L. N° N° 27685-2018-PCM. *Decreto legislativo que modifica la ley N° 27658, Ley marco de modernización de la gestión del estado.* Información obtenida de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-27658-ley-marco-decreto-legislativo-n-1446-1692078-21/>
- D. S. N°004-2013-PCM. *Decreto supremo que aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública.* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>
- D. U. N° 006-2020-PCM. *Decreto de urgencia que crea el sistema nacional de transformación digital.* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mpfn/informes-publicaciones/1678070-decreto-de-urgencia-n-006-2020>
- D. L. N° 1412-2020-PCM. *Decreto legislativo que aprueba la ley de gobierno digital.* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412>
- D. L. N° 604-2020-PCM. *Decreto legislativo que crea el sistema nacional de informática.* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292293-604>
- D. S. N° 081-2013-PCM. *Decreto Supremo mediante el cual se aprueba la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013 - 2017.* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292346-081-2013-pcm>
- D. S. N° 033-2018-PCM. *Decreto supremo que crea la plataforma digital única del estado peruano, Gob.pe, y establece disposiciones adicionales para el desarrollo del gobierno digital.* Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/108986-033-2018-pcm>

R.S.G.D. N° 005-2018-PCM. *Resolución de secretaría de gobierno digital que aprueba los lineamientos para la formulación del plan de gobierno digital.*

Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292304-005-2018-pcm-segdi>

R. M. N° 119-2018-PCM. *Resolución ministerial que dispone la creación de un comité de gobierno digital en cada entidad de la administración pública.*

Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2951-119-2018-pcm>

R.S.G.D. N° 004-2018-PCM/SEGDI. *Resolución que aprueba los lineamientos para la gestión y planificación del gobierno digital en la administración pública.*

Recuperado: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292307-004-2018-pcm-segdi>

D.S. N° 029-2021-PCM. *Decreto supremo que aprueba el reglamento para la ley de gobierno digital No. 1412.* Recuperado de:

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1705101-029-2021-pcm>

Armas, J. A. (2019). *Digitalización empresarial: una nueva adopción tecnológica.*

Review of Global Management, 4(1), 17.

<https://doi.org/10.19083/rgm.v4i1.914>

Salvador, Y., Llanes, M. y Suárez, M. A. (2020). *Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales.* Información obtenida de:

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/145/1451943011/html/>

ONU. (2020). *La brecha digital no debe convertirse en un nuevo rostro de desigualdad en América Latina.* Información obtenida de:

<https://news.un.org/es/tags/transformacion-digital/video/0>

ONU. (2020). *El contexto y el diseño de TIC para el desarrollo mundial*. Información obtenida de: <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-contexto-y-el-diseno-de-tic-para-el-desarrollo-mundial>

ONU. (2022). *Las tecnologías digitales pueden ayudar a las personas de edad a mantener vidas saludables y productivas*. Información obtenida de: <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-tecnolog%C3%ADas-digitales-pueden-ayudar-las-personas-de-edad-mantener-vidas-saludables-y>

TAKTIC. (2021). *Cuál es la relación entre transformación digital y cultura organizacional*. Información obtenida de: <https://taktic.es/cual-es-la-relacion-entre-transformacion-digital-y-cultura-organizacional/#:~:text=pierdas%20este%20post!-.Transformaci%C3%B3n%20digital%20y%20cultura%20organizacional,asentarse%20y%20desarrollarse%20con%20%C3%A9xito>.

Gestión.pe. (2022). *Que es exactamente la innovación*. Información obtenida de: <https://gestion.pe/mundo/ocde-preve-un-fuerte-aumento-de-la-produccion-y-los-residuos-de-plastico-noticia/>

CEPAL. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Información obtenida de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7330-gobierno-electronico-la-gestion-publica>

Plataforma Gobierno Digital. (2019). *La transformación digital para la gestión pública y privada*. Información obtenida de: <https://gobiernodigital.pe/>

IJERI. (2016). *Tecnologías de la información y la comunicación: Evolución del concepto y características*. Información obtenida de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703>



Huergo, J. (). *Los procesos de gestión*. Información obtenida de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Salazar, J. (2021). *La transformación digital en la Reactivación Económica y Empleo en América Latina y el Caribe Post COVID-19* <http://riacevents.org>. Recuperado de <http://riacevents.org/gtecs/wp-content/uploads/2021/02/ESP-TD-y-su-papel-en-promover-la-reactivacion-con-transformacion-en-AL.pdf>.

Sánchez, J. (2021). *Gestión Pública*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-publica.html>.

García, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. Información obtenida de: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

Masias, J. (2013). *Construyendo una nueva gestión pública en el Perú con enfoque al ciudadano: teoría y casos*. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/en/node/3729>

RedHat. (2019). *Que es la infraestructura de tecnologías de información TI*. Información obtenida de: <https://www.redhat.com/es/topics/cloud-computing/what-is-it-infrastructure>

Sánchez, F. & Nicolas, L. (2020). *Manual de ciencia política y relaciones internacionales*. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1457/La%20gestio%CC%81n%20pu%CC%81blica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corrales, A. (2018). *Estos son los 5 cambios que propone la nueva gestión pública*. Recuperado de: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica>

- Carbajo, L. (2020). *COVID-19 y oportunidad de transformación digital*. Recuperado de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1699-695X2020000300177](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-695X2020000300177)
- Microsoft. (2019). *Investigación cuantitativa de intensidad tecnológica*. Recuperado de <https://www.microsoft.com/digital-transformation>
- Cuenca-Fontbona, Joan; Matilla, Kathy; Compte-Pujol, Marc. (2020). "Transformación digital de las agencias de Relaciones Públicas y Comunicación españolas". *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290310. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.10>
- Jiménez, Daniel. (2013). *Tecnologías de la información y comunicación (TIC)*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic.html>
- López, Fernando. (2019). *La infraestructura digital: un elemento estratégico para el desarrollo de los países*. Recuperado de: <https://asiet.lat/actualidad/noticias/la-infraestructura-digital-un-elemento-estrategico-para-el-desarrollo-de-los-paises/#:~:text=Agreg%C3%B3%20que%20la%20infraestructura%20digital,presentan%20tanto%20en%20la%20capa>
- Alfaro, S.; Marquina de la peña, L.; Mayorca, J. y Navarrete, D. (2021). Trabajo de investigación: *La influencia del liderazgo sobre el nivel de desarrollo de transformación digital en las organizaciones*. recuperado del repositorio de la universidad ESAN: <https://repositorio.esan.edu.pe//handle/20.500.12640/2159>
- OCDE.ORG. (2019). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Información sobre Gobierno Abierto*. Información. obtenida de <https://www.oecd.org/digital/digital-government/open-government-data.htm>.

SGP. (2013). Presidencia del Consejo de Ministros, *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Información obtenida de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>.

SGP. (2020). Presidencia del Consejo de Ministros. *Presentación del diseño de la Política Nacional de Transformación Digital*. Información obtenida en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1413234/PERU%CC%81Disen%CC%83oPoli%CC%81ticaNacionalTransformacio%CC%81nDigital\\_2020.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1413234/PERU%CC%81Disen%CC%83oPoli%CC%81ticaNacionalTransformacio%CC%81nDigital_2020.pdf.pdf).

U-GOB. (2019). *Gobernanza Digital, un concepto más amplio que el e-Gobierno*. Por el Dr. Pablo Fillottrani, recuperada de: <https://u-gob.com/gobernanza-digital-un-concepto-mas-amplio-que-el-e-gobierno/>.

IPROUP. (2021). *Ránking mundial de transformación digital*. Información obtenida de: <https://www.iproup.com/innovacion/11514-ranking-de-transformacion-digital-que-paises-lo-lideran>.

Statista. (2020). *Los países latinoamericanos con mayor digitalización gubernamental*. Información obtenida de <https://es.statista.com/grafico/23086/gobiernos-latinoamericanos-con-la-mayor-digitalizacion/>.

Regalado, Karla Celi, Mario Chorres, Leonardo Menacho (2017), en el libro: *Gestión de la reputación digital: propuesta para una municipalidad distrital*. ISBN: 978-612-4110-81-8, Serie Gerencia para el Desarrollo 68, ISSN de la serie: 2078-7979. Información obtenida de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1222/SGD\\_68.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1222/SGD_68.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Franciskovic, J., Hamann, A., & Miralles, F. (2020). *Las TIC, una oportunidad de participación ciudadana en los gobiernos subnacionales*. Revista Republicana, 29, 21–46. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2020.v29.a85>

García García, José M. (2017), tesis: *Regulación y estrategias para la transformación digital eficiencia en la expansión de redes y en la provisión de bienes y servicios digitales*. Universidad Complutense de Madrid (España). Información obtenida de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=151437>

Ávalos Ochoa, Juan M. (2015), tesis: *“Modelo de gobierno electrónico orientado a la entrega de trámites y servicios en la ciudad de México”*. Universidad nacional autónoma de México. Información obtenida de: [https://repositorio.unam.mx/contenidos/modelo-de-gobierno-electronico-orientado-a-la-entrega-de-tramites-y-servicios-en-la-ciudad-de-mexico-62017?c=G2OWek&d=true&q=digitalizaci%C3%B3n . en . el . sector . p %C3%BAblico&i=1&v=1&t=search\\_0&as=0](https://repositorio.unam.mx/contenidos/modelo-de-gobierno-electronico-orientado-a-la-entrega-de-tramites-y-servicios-en-la-ciudad-de-mexico-62017?c=G2OWek&d=true&q=digitalizaci%C3%B3n . en . el . sector . p %C3%BAblico&i=1&v=1&t=search_0&as=0)

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021) *“Datos y hechos sobre la transformación digital”*, Documentos de proyectos (LC/TS.2021/20), Información obtenida de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf)

BID. (2021). El Banco interamericano de desarrollo en su publicación, *“Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno”*. Información obtenida de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transformacion-digital-y-empleo-publico-El-futuro-del-trabajo-del-gobierno.pdf>

Julián Pérez, J. y Merino, M. (2021), *“definición de recursos económicos”*, información obtenida de <https://definicion.de/recursos-economicos/>

Corvalán, J. G. (2017). *Administración pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial*. Revista de Direito Econômico e

Socioambiental, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 26-66, maio/ago. 2017. doi:  
10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i2.19321

Fernández, M., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Revista venezolana de gerencia, 22(77), 56-74.

Ozlak, O.(2013). *Gobierno abierto hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE.

## ANEXOS

Matriz de consistencia						
Problema	Objetivos	Marco teórico	Variable	Tipo y diseño de investigación	Técnicas e instrumentos de datos	Método de análisis de datos
Problema general: ¿Cómo se viene desarrollando la transformación digital en la gestión pública en una entidad municipal distrital, 2022?	Objetivo general:	Antecedentes:				
	Conocer el trabajo que se está desarrollando respecto a la transformación digital en la gestión pública en una entidad municipal distrital, 2022. Determinando las causas más importantes en este desarrollo, según apreciación de sus empleados.	Según el CEPLAN (2020), al detonar el COVID-19 demostró la necesidad de las tecnologías digitales, especialmente Internet, a fin de hacer frente al peligro ocasionado por el COVID-19 y mitigar sus consecuencias. Debido a las medidas de distanciamiento social tomadas durante este período, se facilitó la prestación de servicios públicos en línea y la presencia	Transformación digital	Tipo: Investigación básica cualitativa  Diseño de investigación: Estudio de caso	Técnicas: Entrevista con preguntas abiertas  Instrumento: Cuestionario de entrevista	El análisis de datos se basa fundamentalmente en la información obtenida de diversas fuentes (Artículos científicos, Tesis y librería digital). Asimismo, de las entrevistas realizadas a los funcionarios de la municipalidad distrital.
	Objetivos específicos:					
Identificar barreras o limitaciones clave en la transformación digital en la entidad municipal, consistente con el punto de vista del empleado.						

	<p>Determinar cuál es el principal motivo que impulsa el progreso de la transformación digital en la entidad municipal, según la perspectiva de los empleados.</p>	<p>comercial, especialmente a través del comercio electrónico. El uso de las TI por parte de las empresas, los gobiernos y los ciudadanos también</p>				
	<p>Determinar si cuentan con un plan de transformación digital en la entidad municipal.</p>	<p>muestra claramente las barreras entre los más pobres.</p>				

Matriz de categorización					
Título del proyecto de tesis	Variable	Definición	Categorías	Definición	Indicador
Transformación digital en la gestión pública de una municipalidad distrital, 2022	Transformación digital	Para Martínez (2019), engloba un concepto amplio, no solo cambiando la tecnología y adaptándose a su uso, sino también el impacto que este cambio tiene en las personas y organizaciones, y necesitamos transformar cómo aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas.	Innovación	Quiroga (2016), define a la innovación cuando una empresa desafía su modelo de negocio actual presentando claramente una alternativa superior al modelo actual en cualquiera de estos tres aspectos. El servicio de atención al cliente ha mejorado mucho. Reconfigure su cadena de valor para que sea más conveniente o eficiente, o descubra y atienda nuevos segmentos de mercado. La esencia de estos ejemplos es clara. Tarde o temprano, la innovación estratégica lo cambia todo, y ningún sector o industria es inmune a ella.	Entrevista: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11 y 12.
			Cultura digital	Según Ochoa (2016), conjunto de conductas y hábitos fomentados y adoptados por gestores y funcionarios de una organización a fin de utilizar todo el potencial de la nueva tecnología para crear valor para los clientes, empleados y accionistas.	Entrevista: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11 y 12.
			Infraestructura digital	Para RedHat, (2019), la infraestructura de tecnología de la información (TI) está relacionado a los componentes inevitables que operan y administran el entorno informático de una empresa. Estas partes consideran al hardware, software, componentes de red, sistemas operativos (SO) y la base de datos. Estos dispositivos son usados para proporcionar servicios y soluciones de TI.	Entrevista: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11 y 12.
			Gobierno digital	D.L. N° 1412, (2018), la ley de gobierno digital se aprueba con la finalidad de establecer la gobernanza digital y el marco regulatorio para el uso de la tecnología digital en la gestión pública. La gobernanza digital se fundamenta en el uso de la tecnología y datos digitales en la administración pública para crear un bien público.	Entrevista: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11 y 12.



			Recursos económicos	Julián Pérez, J. y Merino, M. (2021), los recursos económicos son medios tangibles o intangibles que se usan para pagar algunas necesidades en el curso de las actividades productivas o comerciales de una empresa. Por lo tanto, estos recursos son esenciales para poder desarrollar actividades económicas, comerciales o industriales.	Entrevista: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11 y 12.
			Gestión pública moderna	La Ley N° 27658, que es la ley marco para la modernización de la administración estatal, especifica que el desarrollo de la modernización de la administración estatal tiene como objetivo primordial lograr un mayor nivel de eficiencia y eficacia en el sector público, a fin de prestar mayor atención a la ciudadanía, estableciendo prioridades y optimizar el uso de los fondos públicos.	Entrevista: 1,2,3,4,5,6,7,8, 9,10,11 y 12.

