



Desarrollo de competencias laborales para la implementación de la transformación digital en la Administración Pública: Caso del Distrito 19D04

Development of job skills for the implementation of digital transformation in Public Administration: Case of District 19D04

Desenvolvimento de competências profissionais para a implementação da transformação digital na Administração Pública: Caso do Distrito 19D04

Luz América Ramón Cabrera^I

Luz.ramoncabrera0090@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-5603-4656>

León Benigno Arguello Núñez^{II}

Docenteipg11@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2472-5570>

Correspondencia: Luz.ramoncabrera0090@upse.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas

Artículo de Investigación

* Recibido: 01 octubre de 2025 *Aceptado: 10 de noviembre de 2025 * Publicado: 09 de diciembre de 2025

- I. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena, Ecuador.
- II. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena, Ecuador.

Resumen

La transformación digital es una línea de acción prioritaria para impulsar la modernización de la Administración Pública. En el Distrito de Educación 19D04 El Pangui – Yantzaza del Ecuador, se infiere que existen brechas digitales que impiden la eficacia del proceso de modernización, por ello el objetivo principal del estudio plantea analizar el desarrollo de competencias laborales para la transformación digital en la Administración Pública del Distrito 19D04, esto a través de un diseño de investigación mixto con cuestionarios de tipo Likert y entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidencian que el personal tiene unas competencias organizacionales y actitudinales muy competitivas, en donde destacan el liderazgo, el trabajo en equipo y la disposición hacia el cambio. Mientras que, los niveles de las competencias digitales presentan un nivel moderado con limitaciones en el manejo de herramientas TIC. Una pequeña parte de los sujetos han sido formados en la gestión digital, lo que origina inestabilidad y dependencia del soporte técnico. En conclusión, el nivel de preparación digital del Distrito es moderado, por lo que se destaca como sugerencia un plan estratégico de formación continua que ayude a la mejora de las competencias digitales, que la institución vaya hacia una cultura institucional innovadora y sostenible.

Palabras clave: competencias digitales; gestión pública; modernización; talento humano; transformación digital.

Abstract

Digital transformation is a priority action line for modernizing the Public Administration. In the 19D04 El Pangui – Yantzaza Education District of Ecuador, it is inferred that digital divides exist that hinder the effectiveness of the modernization process. Therefore, the main objective of this study is to analyze the development of job skills for digital transformation within the Public Administration of District 19D04. This will be achieved through a mixed-methods research design using Likert-type questionnaires and semi-structured interviews. The results show that the staff possesses highly competitive organizational and attitudinal skills, particularly leadership, teamwork, and a willingness to embrace change. However, digital skills are at a moderate level, with limitations in the use of ICT tools. Only a small percentage of the staff have received training in digital management, leading to instability and dependence on technical support. In conclusion, the District's level of digital readiness is moderate. Therefore, a strategic plan for continuous

training is recommended to improve digital skills and move the institution toward an innovative and sustainable culture.

Keywords: digital skills; public management; modernization; human talent; digital transformation.

Resumo

A transformação digital é uma linha de ação prioritária para a modernização da Administração Pública. No Distrito Educativo 19D04 El Pangui – Yantzaza, no Equador, infere-se a existência de divisões digitais que dificultam a eficácia do processo de modernização. Assim sendo, o principal objetivo deste estudo é analisar o desenvolvimento de competências para a transformação digital na Administração Pública do Distrito 19D04. Tal será conseguido através de um inquérito com metodologia mista, utilizando questionários do tipo Likert e entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram que os colaboradores possuem competências organizacionais e atitudinais altamente competitivas, particularmente liderança, trabalho em equipa e vontade de abraçar a mudança. No entanto, as competências digitais encontram-se num nível moderado, com limitações na utilização das ferramentas TIC. Apenas uma pequena percentagem dos colaboradores recebeu formação em gestão digital, o que leva à instabilidade e à dependência do suporte técnico. Em conclusão, o nível de prontidão digital do Distrito é moderado. Assim, recomenda-se um plano estratégico de formação contínua para melhorar as competências digitais e conduzir a instituição rumo a uma cultura inovadora e sustentável.

Palavras-chave: competências digitais; gestão pública; modernização; Talento humano; transformação digital.

Introducción

La transformación digital de la administración pública es para la sociedad un objetivo estratégico de primer orden, que exige algo más que tener presente la infraestructura tecnológica: se necesitan adecuadas competencias laborales para poder llevarla a cabo. En un entorno como el actual, el de la rápida evolución tecnológica, la digitalización del Estado es un elemento que se ha convertido en algo básico para garantizar la eficiencia, la implementación de la transparencia y la proximidad entre las instituciones y la ciudadanía (Encarnación et al., 2021).

Asimismo, la transformación digital en la administración pública se ha afianzado como un eje estratégico para reforzar la eficiencia institucional, la transparencia y la participación ciudadana.

En este sentido, el proceso de digitalización en Latinoamérica viene a dar respuesta a la necesidad de modernizar los Estados, la disminución de la burocracia y la mejora de la calidad del servicio público a través de un uso intensivo de las TIC (OECD, 2020). La digitalización ofrece la posibilidad de pasar de esquemas de la administración tradicionales orientados hacia la gestión documental y la atención presencial a esquemas ágiles, interoperables y centrados en el ciudadano (Celis & Pereira, 2021).

En contraste, en América Latina, naciones como Chile, Uruguay y Colombia han sido impulsoras de estrategias nacionales de gobierno digital orientadas a la mejora de la infraestructura tecnológica y de las competencias digitales de los servidores públicos. Otros países, como Ecuador, se encuentran en una etapa de consolidación y adaptación (CEPAL, 2024). Por otra parte, las acciones en torno al gobierno electrónico en el Ecuador han permitido avanzar en la simplificación de trámites, la interoperabilidad institucional y el acceso en línea a los servicios públicos, elementos muy relevantes para la transparencia y la confianza de la ciudadanía (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2024).

A decir de Morales et al. (2020) este proceso no implica únicamente la colocación de herramientas digitales en el marco del trabajo y de los procedimientos, sino una reconfiguración profunda de los modelos de gestión, de los procesos administrativos y en particular, de las habilidades, actitudes y conocimientos del personal público, que es el que lidera y ejecuta estas transformaciones.

A pesar de los avances logrados, la administración pública en América Latina todavía debe lidiar con múltiples desafíos que se presentan durante su proceso de transformación digital. Uno de los retos es la brecha en los niveles tecnológicos entre las instituciones urbanas y rurales; la infraestructura digital bastante limitada; la falta de interoperabilidad asociados a los sistemas institucionales (OCDE/CAF, 2023). También hay resistencias al cambio cultural organizacional que se originan en las estructuras burocráticas rígidas, así como la poca cultura digital de los servidores públicos (OECD/IDB, 2024).

En las últimas décadas, las aspiraciones de un gobierno digital han pasado de ser un deseo tecnológico para convertirse en una característica fundamental del desarrollo de las instituciones. Para Correa et al. (2020) las administraciones públicas de todo el mundo están obligadas a realizar una evolución desde estructuras tradicionales hacia sistemas que sean más flexibles, interoperables y orientados hacia el ciudadano. La evidencia muestra que una gran parte de los proyectos de transformación digital fracasan o se paralizan, no debido a la tecnología, sino a la poca preparación

de los recursos humanos y la falta de competencias laborales que faciliten la adaptación al cambio, la innovación y, en definitiva, el aprendizaje continuo.

En Ecuador, la Agenda Digital Nacional (2022) y los programas de modernización del Estado (2025), favorecen la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todos los niveles del sector público orientadas a fortalecer la gestión pública, simplificar los trámites, mejorar la atención ciudadana y facilitar la transparencia.

Sin embargo, Gómez y Vera (2025) manifiestan que la materialización de estos objetivos presenta ciertos retos considerables como son: el escaso nivel de alfabetización digital por parte de los servidores públicos, la resistencia cultural frente a la innovación, las escasas estrategias de capacitación y una débil articulación sobre la planificación institucional y la homologación de competencias laborales. En esta situación, el fortalecimiento del capital humano se erige como el motor del cambio organizacional.

Otro reto constituye la ciberseguridad y protección de datos personales, que toman relevancia en situaciones donde las instituciones públicas gestionan información sensible de los ciudadanos. Sin embargo, el problema de la falta de inversión sostenida en tecnologías y capacitación impide consolidar una transformación digital equitativa y sostenible.

La administración pública en Ecuador también enfrenta retos similares. Pese a la implementación de estrategias de gobierno digital y la plataforma Gob.ec para unificar los servicios online, aún están presentes las limitaciones en conectividad, la capacitación del personal y recursos económicos para preservar la infraestructura tecnológica. La pandemia de COVID-19 visibilizó tanto la urgencia como las carencias de las instituciones públicas en materia de digitalización y aceleró la implementación de una agenda de modernización administrativa distinta.

La transformación digital en la administración pública no puede dejar fuera la adecuación de las aptitudes laborales afines en los servidores públicos para que puedan desenvolverse adecuadamente en un entorno digital. Esto significa que deben desarrollarse habilidades sobre el manejo de la información, el uso de plataformas digitales, las comunicaciones virtuales o ciberseguridad, la resolución de problemas o la toma de decisiones basadas en datos. En consecuencia, es necesario que las instituciones públicas generen programas de formación continua sobre estas competencias para mantener la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de los procesos administrativos.

La necesidad de desarrollar competencias laborales digitales surge frente al desafío que tienen que enfrentar los organismos públicos para llevar a cabo políticas de modernización tecnológica.

Muchos servidores públicos carecen de preparación o experiencia para manejar herramientas digitales y, como consecuencia, no pueden llevar realmente a cabo la transformación digital de la institución. Así pues, la formación del talento humano se convierte en un eje estratégico que contribuye a poder proyectar cambios tecnológicos en resultados concretos de la gestión pública, lo que a su vez vincula la relación Estado-ciudadano e impulsa la innovación en los servicios públicos.

En este contexto, la dirección distrital 19D04 El Pangui-Yantzaza-Educación, al ser una unidad administrativa del sistema público ecuatoriano, permite abordar un caso de estudio significativo. Con la incorporación de herramientas digitales, plataformas de gestión, registro en línea y sistemas de información de instituciones y entidades de la administración pública, en la gestión del día a día.

En este contexto el Distrito 19D04, perteneciente como organización administrativa al Ministerio de Educación del Ecuador, constituye un escenario representativo dado que al situarse en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y tener a su cargo un conjunto de instituciones educativas de carácter público y privado, así como la gestión administrativa, técnica y pedagógica de los servicios educativos que son de su propia competencia. Su forma de organización y su radio de acción permite considerarlo como un espacio idóneo de estudio para comprobar de qué manera pueden influir las competencias laborales en la transformación digital de una gestión pública dentro del sector educativo.

Al mismo tiempo, el distrito 19D04, también refleja la realidad en cuanto a los desafíos que la administración pública ecuatoriana clásicamente ha tenido: limitaciones presupuestarias, escasa infraestructura tecnológica y una implementación lenta y progresiva a las plataformas digitales del Estado. De allí que el caso a analizar permita descubrir las brechas en la formación, proponer estrategias de desarrollo profesional y contribuir al establecimiento de un modelo de la gestión pública que sea más eficiente, más innovador y más centrado en la ciudadanía.

Como señala Garavito et al. (2024), es necesario contar con personal competente en habilidades no solo técnicas, sino comunicativas, estratégicas y de adaptación. En síntesis, conocer el grado de preparación del talento humano de este distrito permite comprender la forma en que las competencias laborales son relevantes en los procesos de transformación digital y también valorar las necesidades y omisiones que obstaculizan ejecutar adecuadamente las políticas tecnológicas.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar el desarrollo de competencias laborales para la transformación digital en la Administración Pública del Distrito 19D04. Para alcanzar este propósito general, la investigación se orienta en tres objetivos específicos:

- a) Identificar competencias laborales actuales en el Distrito.
- b) Evaluar programas o planes de formación implementados.
- c) Proponer recomendaciones para potenciar estas competencias.

Específicamente, se persigue conocer el grado de preparación del personal público ante los nuevos entornos digitales, conocer las estrategias de formación y gestión del talento, así como también proponer guías que puedan ayudar a desarrollar la capacidad institucional en términos digitales.

En síntesis, la relevancia de esta investigación radica en que la transformación digital no puede entenderse únicamente como un proceso tecnológico, sino como una evolución cultural y humana dentro de las organizaciones públicas. El desarrollo de competencias laborales como el pensamiento crítico, la gestión del conocimiento, el trabajo colaborativo y la alfabetización digital, constituyen la base para construir un servicio público más eficiente, inclusivo y orientado al ciudadano. Además, el estudio se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 16, que promueve instituciones eficaces, responsables e inclusivas, y el ODS 9, que impulsa la innovación y la infraestructura sostenible (Secretaría Nacional de Planificación, 2024).

Desde esta perspectiva, para Espinoza et al. (2025) la formación continua y la gestión estratégica del talento humano se posicionan como factores determinantes para garantizar que la transformación digital trascienda la simple modernización tecnológica y se convierta en un proceso sostenible de mejora institucional. Reconocer las capacidades del personal público, así como sus limitaciones y oportunidades de desarrollo, permite diseñar políticas de capacitación y gestión más coherentes con las demandas del entorno digital.

Conforme a dichos antecedentes y bajo el prisma de la importancia que tiene el desarrollo de competencias laborales como medio para contribuir a la transformación digital de la administración pública, surge el planteamiento de las siguientes preguntas con el afán de orientar en el análisis de la referida problemática.

- ¿Cuáles son las competencias clave para la transformación digital en la Administración Pública?
- ¿En qué medida están desarrolladas dichas competencias en el Distrito 19D04?

- ¿Qué factores favorecen o dificultan su desarrollo?

Dichas preguntas permiten identificar el nivel de formación y preparación del talento humano del Distrito 19D04 para enfrentarse a los procesos de digitalización, por otro lado, a saber, de qué forma las competencias técnicas, organizacionales y actitudinales intervienen en la eficacia de la gestión pública.

Finalmente, el presente artículo se organiza en cuatro apartados principales. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico, que aborda las nociones de competencias laborales, gestión del conocimiento y transformación digital en el sector público. En segundo lugar, se expone la metodología utilizada para el estudio de caso en el Distrito 19D04. El tercer apartado presenta los resultados y análisis de los hallazgos obtenidos. Finalmente, se discuten las conclusiones y recomendaciones, orientadas a fortalecer la gestión del talento humano como eje central de la transformación digital en la administración pública ecuatoriana.

Marco teórico

Fundamentos teóricos

El desarrollo de las competencias laborales en el sector público descansa en un conjunto de teorías que explican el conocimiento, las habilidades y las actitudes como ejes del comportamiento humano en el trabajo en contextos de cambio permanente. Desde la perspectiva de McClelland (1973), las competencias son las características subyacentes de la persona que explican un rendimiento superior en un puesto de trabajo, donde se integran unos saberes técnicos y unos rasgos conductuales. Posteriormente, Spencer y Spencer (1993) ampliaron el enfoque anterior y dirigieron la definición de competencia hacia una combinación de conocimientos, destrezas, motivos, rasgos de la personalidad y valores de objetivo para la producción de los resultados de una organización específica.

En línea con este enfoque, Zarifian (1999) propone una visión dinámica de las competencias, que no son unos atributos sino el proceso por el cual las personas movilizan recursos personales y colectivos para afrontar situaciones profesionales problemáticas. Este enfoque es válido especialmente para la administración pública, que por la naturaleza misma de la organización, los servidores públicos deben adaptarse a las circunstancias de cambio normativo y social son necesarios para el desarrollo y la aplicación de competencias.

Por otra parte, el modelo de gestión por competencias presentado por Boyatzis (2008) explica que las competencias de las personas deben ser alineadas con los objetivos estratégicos de la organización como condición necesaria para conseguir la eficiencia institucional.

Estas bases teóricas corroboran que las competencias no se reducen a la acumulación de contenidos de tipo técnico; más bien, suponen la posibilidad de utilizarlos en la práctica, aplicándolos de forma ajustada, ética, etc. De tal suerte que, dentro del mundo de la transformación digital, esta visión de las competencias se transforma en un aspecto variado e ineludible para garantizar que el personal público no sólo hace uso de herramientas tecnológicas, sino que comprende, las innova y las gestiona como un cambio en su entorno de trabajo.

Competencias digitales del talento humano

El concepto de competencias laborales ha pasado de una concepción más concreta de competencia, vinculada de manera casi exclusiva a los aspectos técnicos para en definitiva llegar a concebir las competencias laborales como aspectos irreductibles a conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, valores sociales y fomentar la posibilidad de desarrollar competencias en un marco de norma de lo que se considera innato entre lo personal, funcional, normativo y estatal.

Los esfuerzos por desarrollar competencias laborales en la administración pública son conducidos hacia el fortalecimiento e incremento de las capacidades institucionales y la mejora en la calidad del servicio ciudadano. A la vez, la OECD (2020), constata que ahora las competencias para la digitalización del conocimiento son esenciales para la modernización del Estado y la generación de valor público.

Por otra parte, la administración pública del momento actual requiere que los funcionarios públicos sean capaces de manipular información digital, para que puedan de algún modo desarrollar trabajo en equipo y tomar decisiones adecuadas, a la par tener una actitud de apertura, de innovación hacia lo nuevo y el cambio. Las competencias, según Navarrete (2024), están vinculadas necesariamente a los objetivos estratégicos institucionales y ello obedece necesariamente a que se definan perfiles de puesto específicos para el uso de las tecnologías así como la posibilidad de contar con un plan de formación permanente. En esta línea Caballero et al., (2016) indica que cuando se formula un modelo socioformativo en el que el desarrollo de la competencia laboral combina el saber conocer, el saber hacer y el saber ser, orientándola hacia la mejora de la productividad y la sostenibilidad social.

En el contexto de Ecuador, las políticas públicas del talento humano ya reconocen la necesidad de perfeccionar las competencias laborales digitales para conseguir la eficiencia institucional. Sin embargo, diversos estudios reflejan que en la actualidad continúan existiendo brechas en la formación y la actualización del personal, principalmente en los niveles administrativos, donde la cultura organizativa suele ser más tradicional. De aquí que el crecimiento de competencias no sea únicamente un requerimiento técnico, sino una estrategia de gestión del cambio organizacional.

Competencias laborales en la administración pública

Las competencias laborales en la administración pública constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a los mismos servidores públicos acceder a los niveles de competencia necesarios para hacer y desenvolverse con eficacia para todo lo que le es requerido y que a su vez permita, en conjunto, generar valor público, Dávila et al. (2025). En la actualidad, determinado por el proceso de transformación digital, las competencias laborales para la administración pública adquieren un sentido estratégico, al determinar la capacidad institucional de adaptación, frente a los cambios tecnológicos, organizacionales y sociales, Salvador et al. (2020).

En la era digital, las competencias laborales dejan de ser sólo las capacidades técnicas y se integran competencias digitales, como las comunicacionales, analíticas o de innovación para poder operar en el entorno virtual y responder a las demandas ciudadanas; de acuerdo con De la Torre (2024) los servidores públicos deberían ser capaces de desarrollar un manejo de datos, alfabetización digital, pensamiento crítico y gestión del conocimiento para asegurar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de los servicios públicos.

Gestión del cambio y cultura organizacional en la era digital

La digitalización en la administración pública no se limita a la adopción de tecnologías, sino que también supone la gestión del cambio organizativo. Este proceso condiciona el modo de concebir estructuras, procesos, y en lo que más interesa, la cultura organizativa, entendida como el conjunto de valores, creencias y comportamientos que guían la acción institucional (López et al., 2025). De este modo, en la era digital, las instituciones públicas han de crear una cultura organizativa más enfocada a la innovación, la colaboración, la transparencia y el aprendizaje, superando la resistencia al cambio derivados de la cultura burocrática estatal (Suárez, 2025).

La gestión del cambio se convierte en el elemento estratégico que debe estar presente para garantizar que los procesos de digitalización sean sostenibles y generen resultados. Tal como

afirman Asslami et al. (2023), los programas de modernización de la tecnología son programas que suelen fracasar no por la falta de recursos o infraestructura, sino por la falta de liderazgo transformacional o de cultura institucional de adaptación. Por tanto, los líderes públicos deben ser agentes del cambio, estimulando la participación de los servidores públicos, mejorando las competencias digitales y un clima de trabajo flexible e inclusivo.

Gobierno digital y modernización del Estado

El gobierno digital es una de las principales líneas de actuación para la modernización del Estado en América Latina. Con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD/IDB, 2024), el gobierno digital es entendido como el conjunto de prácticas que recurre a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para replantear los procesos públicos, mejorar la eficiencia administrativa y potenciar la participación social. Declarado así, el gobierno digital no se refiere a la simple digitalización de una serie de trámites, sino a un cambio en la forma de relacionarse el Estado con la sociedad, remarcando la importancia de contar con una gestión abierta, interoperativa y centrada en la ciudadanía (CEPAL, 2024).

En el caso del Ecuador, la política pública del impulso de la transformación digital del Estado, adoptada por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL, 2025), se enmarca en la Agenda Digital 2025–2030, la que promueve la interconexión de sistemas interoperables, la automatización de servicios y la reducción de las brechas tecnológicas entre instituciones públicas. La mencionada política pública busca, en su cuenta parcial, construir un Estado gestionado de forma más eficiente, más transparente e inclusivo, y que tenga la capacidad para atender las demandas sociales por medio de soluciones tecnológicas sostenibles.

Transformación digital en la administración pública

En consecuencia, la transformación digital del sector público se entiende como el proceso de incorporación y adaptación de las tecnologías digitales a todos los procedimientos y servicios con el fin de que se puedan generar procesos más eficaces, transparentes e innovadores. De acuerdo con Paredes y Negrete (2025), la transformación digital del sector público requiere una reconfiguración importante de los modelos de operaciones, la cultura institucional y las relaciones Estado-ciudadanía. Igualmente, la digitalización del gobierno no es equivalente a la automatización de trámites públicos, sino que busca rediseñar los servicios públicos orientados hacia una experiencia de usuario y tener en cuenta los datos y su explotación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) ha expresado que la transformación digital se inscribe dentro de los pilares del desarrollo sostenible y la competitividad, advirtiendo, de hecho, que dicha transformación dependerá del fortalecimiento de las capacidades institucionales y del liderazgo del sector público. La Agenda del Gobierno Digital ha avanzado en Ecuador a partir de la interoperabilidad de datos, la gestión electrónica de documentos, la generación de portales, prestación de servicios públicos y demás iniciativas; no obstante, se requiere personal adecuado para gestionarlo y mantenerlo.

Por lo expuesto, de la transformación digital no se entiende sólo la simple adopción de nuevas tecnologías, sino considerar que la transformación digital acontece dentro de un proceso de innovación organizacional, lo cual requiere a los servidores públicos las competencias de alfabetización digital, el pensamiento crítico, la comunicación, la resolución de problemas y la ética digital. Hay que tener en cuenta que la adaptación al cambio y el aprendizaje continuo son un aspecto clave para asegurar la sostenibilidad de las reformas tecnológicas a través de la gestión pública.

Relación entre competencias laborales y transformación digital

Finalmente, varios autores coinciden en afirmar que el éxito de la transformación digital está directamente relacionado con el desarrollo de las competencias laborales de las personas que la ejecutan. Para Miranda (2023), la transformación digital que produce efectos requiere una combinación de habilidades técnicas, estratégicas y sociales que permitan replicar la comprensión de los procesos digitales, liderar la innovación y gestionar la resistencia a los cambios. La OCDE destaca que los servidores públicos deben contar con competencias transversales que comprenden la colaboración digital, la ciberseguridad y la gestión basada en datos (Naser, 2021).

El desarrollo de las competencias digitales no solo despliega la productividad, sino que además crea valor público, ya que certifica una gestión más transparente y centrada en el ciudadano. Así, el fortalecimiento de las competencias laborales del personal administrativo del Distrito 19D04 se convierte en un paso necesario que permite la implementación oportuna de la transformación digital. Este fortalecimiento debe ir acompañado de un proceso de formación continua, la evaluación del desempeño y el diseño de modelos de políticas institucionales que gestionen la innovación y la sostenibilidad tecnológica.

Métodos

Diseño de Investigación

Para dar inicio a este apartado, el presente estudio es descriptivo, exploratorio y de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), mediante este se analiza la realidad institucional del Distrito 19D04 en la medida que busca abordar el desarrollo de competencias laborales con su respectiva relación a la transformación digital en la administración pública.

Es exploratorio ya que aborda un fenómeno relativamente reciente en el marco de la gestión pública ecuatoriana, en este caso identificado como transformación digital y las competencias laborales que le son inherentes. Este carácter exploratorio da paso a plasmar la problematización inicial del problema a partir de las variables que intervienen en la capacitación del talento humano, uso de la tecnología o manejo de la eficiencia institucional (Ramos C., 2020).

En cuanto a su carácter descriptivo, intenta detallar las características, condiciones y percepciones de quienes prestan sus servicios en el área administrativa del Distrito 19D04 respecto al desarrollo de las competencias laborales. De esta forma, se busca precisar de qué forma cobran vida las competencias digitales, organizacionales y comunicacionales en el trabajo de los servidores públicos y su relación con los procesos de modernización institucional.

El enfoque mixto contrarresta la objetividad de las cifras exactas de los datos estadísticos, con la profundidad de la interpretación que otorgan los testimonios y los documentos analizados; en consecuencia, también aporta a la comprensión del fenómeno en estudio. Igualmente, los resultados que surgen de esta investigación permiten formular estrategias de capacitación y gestión del talento humano, además de reforzar las políticas públicas de modernización del Estado y de consolidación del gobierno digital en Ecuador.

Población y muestra

En primer lugar, la población objeto de estudio está compuesta por los servidores públicos que se encuentran trabajando en el Distrito 19D04 en la provincia de Zamora-Chinchipe, Ecuador. La integra el personal administrativo, técnico, financiero y de apoyo pedagógico; este último es el encargado de la gestión educativa y de la administración de los procesos que permiten el hacer de las instituciones educativas que comprenden su contexto y finalidad.

Además, la población total está constituida aproximadamente por 31 servidores públicos, entre funcionarios de planta, personal técnico y administrativo, dispuestos a realizar funciones que tienen que ver con la planificación, la ejecución y el control de las actividades dentro del ámbito distrital.

Estos trabajadores constituyen un grupo esencial para el presente análisis, pues el actuar de la misma tiene una correspondencia directa con la efectividad que se les designe a los procesos de transformación digital institucional y la mejora de los servicios educativos.

Criterios de selección y tamaño de muestra

La técnica de muestreo no probabilístico intencional es utilizada para la determinación de la muestra, dado que quien investiga recurre a características específicas acordes al objeto de estudio sobre los cuales se obtiene la información relevante. Por ello, se establecen los siguientes como criterios para determinar el muestreo:

- Ser servidor público activo del Distrito 19D04.
- Realizar funciones de tipo administrativo, técnico o de apoyo en procesos institucionales que incorporen la gestión digital o utilización de herramientas tecnológicas.
- Disponer de al menos seis meses de experiencia en la institución.

Para estos criterios se escogerá una muestra representativa compuesta por unas 20 personas, además de su máxima autoridad que en este caso es el Director Distrital, es decir, el 60% aproximadamente de la población total; este tamaño permite obtener una visión equilibrada de las percepciones y niveles de competencias digitales, aportando la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Instrumentos y recolección de datos

Por otra parte, la recolección de información recurre como base a una combinación de instrumentos cuantitativos y cualitativos, coherente con el enfoque mixto de la investigación.

Asimismo, en el componente cuantitativo se hace uso de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de tipo Likert, que busca el indicador del nivel de desarrollo de las competencias laborales, en tres dimensiones que son las siguientes:

- Competencias técnicas y digitales (uso de herramientas TIC, manejo de las plataformas institucionales, gestión documental digital).
- Competencias organizacionales (trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, innovación).
- Competencias actitudinales (adaptación al cambio, aprendizaje continuo y desarrollo, compromiso institucional).

En el componente cualitativo se opta por la aplicación de una entrevista de carácter semiestructurada al director distrital, así como a los jefes área y responsables de los procesos administrativos significativos, con la finalidad de profundizar en las experiencias, percepciones y desafíos que enfrentan los y las servidoras públicas en el proceso de transformación digital; además de esto se ejecutará un análisis documental de los planes institucionales, de los informes de gestión y de las políticas del distrito destinadas a la digitalización administrativa.

La recolección de datos se desarrolla en tres fases:

- Fase preparatoria, que incluirá la solicitud de autorización institucional y la socialización del propósito del estudio.
- Fase de aplicación, en la que se distribuyen los cuestionarios y se realizan las entrevistas presenciales o virtuales.
- Fase de sistematización, en la que se organizará, codificará y procesará la información para su posterior análisis estadístico y cualitativo.

Este procedimiento permite obtener una visión amplia y fundamentada del estado actual de las competencias laborales en el Distrito 19D04 y su incidencia en la implementación efectiva de la transformación digital en la administración pública.

Análisis de datos

En la presente investigación, el análisis de datos, teniendo en cuenta el enfoque mixto, hace uso de estadística descriptiva y procedimiento cualitativo interpretativo. Para los datos cuantitativos, obtenidos por medio de encuestas realizadas al personal del Distrito 19D04, se recurrió a técnicas de estadística descriptiva. Entre ellas, el cómputo de frecuencias absolutas y relativas, así como promedios y porcentajes con el fin de detectar tendencias, patrones de respuesta y niveles de desarrollo de competencias laborales en el marco de la transformación digital. Estas herramientas de análisis permiten organizar y sintetizar la información numérica de una forma clara que favorece la interpretación de los resultados vinculando al mismo tiempo las variables del objetivo de investigación.

También se valoró la posibilidad de utilizar pruebas estadísticas simples como la comparación de medias o bien el análisis de correlaciones, que permitirían explorar posibles relaciones entre estas variables (experiencia laboral, formación profesional y grado de adopción de herramientas digitales en la gestión pública). Este enfoque cuantitativo hizo posible determinar exactamente el nivel de preparación del personal administrativo ante los retos de la transformación digital.

En el ámbito específico de los hallazgos cualitativos, obtenidos a través de las entrevistas y las preguntas abiertas, también se realizó un análisis temático o de contenido, que estuvo orientado a identificar categorías emergentes y patrones discursivos asociados a la percepción, las actitudes y las barreras culturales a la digitalización. Esto implicó codificar de forma sistemática las respuestas, agrupar los temas relevantes e interpretar los significados de las respuestas dadas para encontrar una convergencia entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos.

Conjuntamente, las combinaciones de ambos métodos de estudio ayudaron a tener una visión integral de la realidad del fenómeno estudiado, al complementarse la objetividad y el rigor del análisis estadístico del método cuantitativo con la profundidad interpretativa del análisis del método cualitativo para así alcanzar una comprensión más completa sobre las competencias laborales y la gestión del cambio digital en la administración pública del Distrito 19D04.

Resultados

Los resultados de la investigación permitieron entender de modo completo la situación actual del conjunto de servidores públicos frente a los retos tecnológicos y organizacionales que conlleva la modernización del Estado. Mediante el enfoque mixto, se analizaron tanto los datos cuantitativos de las encuestas aplicadas al personal como los datos cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas y la observación, logrando identificar patrones, percepciones y variables relevantes asociadas al mencionado proceso de transformación digital.

Perfil de los participantes

En términos generales, los resultados sociodemográficos evidencian que la mayoría de los participantes se encuentra en un rango de edad que va de los 30 a los 50 años, siendo el promedio de años de experiencia del conjunto de ellos de 12 años en el sector público. En relación al nivel educativo, predomina la formación universitaria, sobre todo en áreas de la administración, educación y salud, si bien un número de personas no tan irrelevante han tenido acceso a programas de actualización tecnológica. El perfil puesto de manifiesto evidencia una base profesional muy sólida, aunque con ciertas limitaciones en cuanto a competencias digitales avanzadas.

Tabla 1. Perfil de participantes

Característica	Categoría principal	Porcentaje aproximado

Rango de edad	30-50 años	68%
Experiencia en el sector público	Promedio 12 años	—
Nivel educativo	Formación universitaria	79%
Programas de actualización tecnológica	Participación parcial	42%

Diagnóstico de competencias laborales

Por su parte, el análisis cuantitativo puso de manifiesto que las competencias mejor desarrolladas por los funcionarios son la responsabilidad laboral, el trabajo en equipo y la comunicación institucional, las cuales superan el 80% de dominio. Sin embargo, se detectaron competencias deficitarias en lo que respecta a la gestión de herramientas digitales, el análisis de datos, el uso de plataformas colaborativas que no superaron el 50% de dominio. Todo lo anterior evidencia que existe una importante brecha entre las competencias tradicionales de la administración pública y las exigencias de la economía digital.

Tabla 2. Diagnóstico de competencias laborales

Indicador	Media	Desviación Estándar	Nivel de dominio	% de respuestas positivas
Uso de herramientas TIC	3,2	0,81	Moderado	62%
Manejo de plataformas institucionales	3,1	0,88	Moderado	58%
Gestión documental digital	3,15	0,92	Moderado	55%
Media general de la dimensión	3,15	0,87	Moderado	≈ 58 %

Específicamente, el análisis permite complementar lo anterior al poner de manifiesto que, si bien muchos funcionarios públicos se dan cuenta de que la transformación digital es importante, también señalan que sienten inseguridad y resistencia cuando deben utilizar nuevas tecnologías debido a la falta de capacitación o acompañamiento técnico. Los relatos evidencian que sí aprecian el aprendizaje digital, por otra parte, señalan que se necesitan procesos de formación continuos y adaptados a sus funciones.

Tabla 3. Resultados descriptivos de las Competencias Organizacionales

Indicador	Media	Desviación Estándar	Nivel dominio	de % de respuestas positivas
Trabajo en equipo	3,95	0,67	Alto	80%
Liderazgo	3,75	0,7	Alto	76%
Resolución de problemas	3,6	0,75	Moderado-Alto	72%
Innovación	3,25	0,82	Moderado	65%
Media general de la dimensión	3,78	0,74	Alto	≈ 73 %

De igual manera, esta dimensión refleja una fortaleza institucional. La colaboración está presente, así como el liderazgo y el compromiso con los objetivos o metas, si bien la innovación todavía no es un aspecto. No está del todo extendido como práctica transversal en todas las áreas.

Tabla 4. Resultados descriptivos de las Competencias Actitudinales

Indicador	Media	Desviación Estándar	Nivel dominio	de % de respuestas positivas
Adaptación al cambio	4,05	0,62	Alto	81%
Aprendizaje continuo	3,6	0,78	Moderado-Alto	72%
Compromiso institucional	4,4	0,55	Muy alto	88%
Media general de la dimensión	4,02	0,65	Alto	≈ 80 %

Las competencias actitudinales son las más desarrolladas. Los servidores muestran alta disposición al cambio y compromiso institucional, aunque requieren fortalecer el aprendizaje continuo en tecnologías emergentes.

Tabla 5. Resumen comparativo general de las tres dimensiones

Dimensión	Media general	Nivel de desarrollo	Interpretación general
Competencias técnicas y digitales	3,15	Moderado	Brecha tecnológica significativa

Competencias organizacionales	3,78	Alto	Fortalezas en liderazgo y trabajo colaborativo
Competencias actitudinales	4,02	Alto	Alta disposición al cambio y compromiso institucional

Nivel de preparación para la transformación digital

Como resultado, el nivel de preparación del Distrito 19D04 para poder hacer frente a la transformación digital podría ser catalogado como moderado. Los indicadores de adopción de las tecnologías, pone de manifiesto que la digitalización de trámites y sistemas de información institucional presentan ciertas mejoras, pero aún existen limitaciones a la interoperabilidad de las plataformas y a la alfabetización digital del personal. Los resultados apuntan a que cerca del 60 % de los encuestados utilizan herramientas digitales de base (correo electrónico, ofimática, sistemas de gestión internos) mientras que tan sólo el 25 % ha recibido formación específica en competencias digitales para la gestión pública.

Identificación de los factores facilitadores

Entre los aspectos positivos, los factores que facilitan la transformación digital en el Distrito 19D04 son la existencia de los programas institucionales de formación, el compromiso de determinados líderes administrativos y una cultura organizativa abierta al cambio, sobre todo en aquéllas unidades donde existe la promoción de la innovación y el trabajo colaborativo. El apoyo institucional del Ministerio de Educación y las políticas de modernización administrativa han ayudado a fortalecer, de manera selectiva, la infraestructura tecnológica.

Identificación de barreras o limitaciones

No obstante, mediante el estudio además fue posible identificar barreras significativas para el desarrollo de competencias laborales digitales, como la falta de recursos tecnológicos suficientes, la resistencia al cambio de un personal con mayor antigüedad, o deficiencias en programas de capacitación o de actualización, que en algunas ocasiones no son acordes a las necesidades reales del puesto de trabajo. Las evidencias reflejadas a través de testimonios muestran que una buena parte de los funcionarios valoran la llegada de la digitalización impuesta desde niveles superiores, cosa que no ocurre con una estrategia de acompañamiento que ayude a la apropiación tecnológica.

Observación de caso específico relevante

Durante la investigación, fue posible ilustrar los avances del proceso, pero también las dificultades encontradas en el mismo. Por ejemplo, en una de las unidades administrativas del Distrito, como es la ejecución de un sistema digital para seguir los trámites administrativos, ha permitido reducir tiempos de atención en un 40 %; todo un gran ejemplo del impacto positivo que puede ejercer la tecnología cuando es implementada con procesos de capacitación y de liderazgo. Pero, en otras áreas sí se han ido evidenciando dependencias con el soporte técnico externo, lentitudes en la adaptación, y resistencias en el uso de las nuevas herramientas.

Por todo lo expuesto, es posible afirmar que el análisis de la parte cuantitativa se desarrolló de conformidad con el enfoque mixto del estudio, combinando los tratamientos de procedimiento cuantitativo descriptivo con las técnicas del procedimiento cualitativo interpretativo.

Para la parte cuantitativa, se procedió al tratamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario tipo Likert, teniendo en cuenta las medidas de estadística descriptiva (frecuencias absolutas y relativas, medias y desviaciones típicas), con los cuales se identificaron las tendencias en la magnitud de dominio de las competencias laborales y comparar el desarrollo relativo en las dimensiones técnicas, organizativas y actitudinales.

Igualmente, se indagó en la posibilidad de aplicar análisis complementarios a través de la comparación de medias y la correlación de variables (experiencia laboral recibida, formación recibida o grado de adopción) para identificar relaciones preliminares entre los factores individuales y el nivel de competencias digitales.

Para la parte cualitativa se realizó un análisis temático de las entrevistas semiestructuradas, lo que conllevó la codificación exhaustiva de las respuestas, la categorización de ideas recurrentes y la detección de patrones discursivos referidos a las percepciones, actitudes y las barreras culturales a la digitalización.

La triangulación de los datos obtenidos en la parte cuantitativa y cualitativa permitió capturar el fenómeno en cuestión, evidenciando las similitudes o diferencias existentes entre las cifras obtenidas y lo que compartieron los y las participantes. En suma, la técnica analítica refuerza la validez interpretativa de los resultados hallados, aportando una imagen más global acerca del estado de las competencias laborales en el Distrito 19D04.

Discusión

Análisis realizado sobre los resultados.

En conjunto, la información obtenida permite evidenciar que la Administración Pública del Distrito 19D04 se encuentra en el proceso de desarrollo de la transformación digital, caracterizándose por un desarrollo leve y desigual en competencias laborales. Si bien la plantilla de funcionarios presenta un elevado nivel de competencias tradicionales (responsabilidad, trabajo en equipo y comunicación institucional), es evidente la debilidad en competencias vinculadas a la utilización de herramientas tecnológicas, análisis de datos y uso de plataformas colaborativas. Esto pone de manifiesto, la evidencia de una brecha entre la capacidad de los servidores públicos y las nuevas solicitudes del entorno digital, condicionando los procesos administrativos y la capacidad institucional para poder adaptarse a la modernización del Estado.

La dimensión cualitativa ayuda a interpretar los aspectos que muestran las percepciones de inseguridad, las resistencias y la falta de soportes técnicos que dificultan los procesos de digitalización. Aunque se reconoce el papel de las tecnologías como herramientas de mejora de la gestión pública, muchos de los funcionarios afirman ante las herramientas digitales mostrar dificultades relacionadas con su práctica cotidiana, sobre todo por la falta de formación continua y situada. Este aspecto deja ver que hay una necesidad de consolidar procesos de formación desde un enfoque práctico y progresivo que favorezca la apropiación tecnológica en la cultura orgánica.

Comparación con estudios previos o literatura científica

La confrontación de estos resultados con los hallazgos de Gómez y Torres (2022), quienes destacan que la digitalización en las instituciones públicas del continente latinoamericano se caracteriza por un desarrollo heterogéneo, ya que esta realidad guarda relación con la escasez de políticas de formación y con la asignación escasa entre la tecnología y el talento humano. De la misma forma, los autores Villalobos et al. (2021), a lo que dicen que en el sector público la adopción de la tecnología no va relacionada únicamente con la presencia de las infraestructuras, sino que debe ir acompañada de la predisposición y la capacidad del personal para manejar de forma continua los sistemas digitales.

A nivel ecuatoriano, los trabajos como el de Maldonado (2023) sobre la gestión pública digital en el ámbito rural presentan hallazgos parecidos: la alfabetización digital básica se ha alcanzado entre la mayor parte de los funcionarios, pero el uso avanzado de las plataformas de interoperabilidad, de big data o de automatización administrativa que sigue siendo muy escaso. De esta manera, los

resultados del Distrito 19D04, como el de Maldonado (2023), ratifican la tendencia nacional que proclama que los procesos de digitalización precisan de una inversión fuerte en el desarrollo de competencias y de una redefinición de los modelos de gestión del talento humano.

Relevancia de las competencias detectadas para la transformación digital

La detección de competencias laborales adecuadas resulta clave para poder pilotar la transformación digital del Distrito 19D04. Las competencias tradicionales siguen siendo uno de los pilares importantes para conseguir la estabilidad organizacional, pero el futuro de la gestión pública precisa incorporar nuevas competencias digitales que permitan no solo el uso instrumental de la tecnología aplicada a su ejecución, sino la producción de innovación en la prestación de los servicios públicos. La brecha que aparece en la gestión de herramientas digitales, en el análisis de datos y en la colaboración en línea deja en escaso margen la capacidad institucional de utilizar los recursos de forma óptima, de disminuir tiempos en la ejecución de las tareas y de prestar servicios públicos de forma eficiente y transparente.

Bajo esta premisa, las competencias digitales deben ser entendidas como un eje transversal de la ocupación laboral, tal y como proponen Marín y Gutiérrez (2020), ya que, a su criterio, la transformación digital tiene que ver con un cambio cultural en la manera de realizar la administración pública, siendo las competencias digitales, la adaptabilidad y la innovación las que determinan el éxito institucional.

Implicaciones para la Administración Pública del Distrito 19D04

Los resultados pendientes de ser analizados en el anterior apartado tienen implicaciones directas para la administración pública del Distrito 19D04. En primer lugar, evidencia la necesidad de implementar un Plan Estratégico de Fortalecimiento de Competencias Laborales Digitales, tomando en cuenta procesos de diagnóstico continuo, capacitación diferenciada en función de los perfiles laborales y acompañamiento técnico en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Por otro lado, los resultados muestran que la transformación digital no puede ser entendida solamente en términos de la adquisición de herramientas o sistemas, sino desde la gestión del cambio organizacional. La cultura institucional debe estar orientada en la apertura, la colaboración y la innovación, siendo fundamental la resistencia al cambio y el fomento de liderazgos que ayuden a la adaptación tecnológica.

Requisitos de formación y urgentes cambios organizativos

Las necesidades formativas más importantes que han sido detectadas abarcan programas de alfabetización digital, el manejo de sistemas de gestión electrónico, el uso de herramientas colaborativas y la seguridad de la información. Estas necesidades formativas deben ser incorporadas en el seno de un modelo de formación continua, en el que se integren los objetivos estratégicos del Distrito y, que se relacionen con las políticas nacionales del gobierno electrónico. En el ámbito organizativo, la urgencia del caso es propiciar unas estructuras más flexibles y colaborativas, que promuevan la innovación y la comunicación transversal entre las unidades. La actualización de los procesos administrativos, articulará una estrategia que vaya acompañada de un liderazgo inclusivo, que dé lugar a la consolidación de una cultura digital ideal y sostenible.

Limitaciones del estudio

Desde la consideración de los resultados que han sido obtenidos a partir de este estudio, se consideran los siguientes, en primer lugar, el tamaño de la muestra representado del Distrito 19D04 no permite una generalización máxima a otros Distritos del país que tengan otros contextos administrativos. Igualmente, el componente cualitativo si bien es cierto que se considera enriquecedor, estuvo basado en entrevistas semiestructuradas pero que pueden haber estado condicionadas por la percepción subjetiva de los participantes.

En segundo lugar, de la naturaleza mixta del estudio tuvo que ver con la doble integración de datos cuantitativos y cualitativos en la que puede haber algo de complejidad metodológica en el momento de correlacionar variables. Pero esto fue beneficioso pues permitió tener una definición más compleja del fenómeno investigado, brindando una mirada holística sobre el estado actual de las competencias laborales en un marco de transformación digital del sector público ecuatoriano.

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos en cada uno de los casos analizados en el presente estudio permiten concluir que el desarrollo de las competencias relacionadas con el trabajo en el Distrito 19D04 se encuentran en una fase media frente a los requisitos necesarios para llevar adelante la transformación digital en la administración pública. Los empleados analizados llegan a un dominio afianzado de competencias tradicionales como la responsabilidad, el trabajo en grupo y la comunicación institucional, que remiten el compromiso con el trabajo en la administración pública.

Sin embargo, todavía son evidentes brechas en relación a las competencias digitales, sobre todo en lo que respecta a la utilización de las herramientas tecnológicas, la gestión de los datos y la colaboración en el entorno virtual. Estas carencias delatan la necesidad y urgencia de la alfabetización digital como parte de las estrategias de la modernización del Estado.

La disposición actual en la que se encuentran las competencias del mundo laboral pone de manifiesto que, si bien el personal del Distrito cuenta con una sólida formación profesional, la integración de la tecnología a la práctica habitual en sus procesos de trabajo se considera muy poco eficaz. Los funcionarios/as dominan adecuadamente herramientas básicas y de uso común como el correo electrónico o las aplicaciones informáticas internas, pero el uso de competencias digitales específicas para el ámbito público ha sido escaso.

Ello tiene una repercusión sobre la eficacia institucional, dado que cuando se pone en marcha una política de incorporación de la tecnología sin la previa formación, el resultado lleva a la existencia de inseguridad y dependencia del soporte técnico externo. De hecho, la información del análisis cuantitativo permite deducir que las competencias mejor desarrolladas están por encima del 80% de dominio, mientras que las digitales se sitúan por debajo del 50%, lo que evidencia una brecha de eficacia destacada entre las competencias que se poseen y aquellas que se exigen en el marco de la transformación digital.

No obstante, los factores que condicionan el desarrollo o limitación de estas competencias son diversos. Entre las condiciones que favorecen su desarrollo está la existencia de programas institucionales de formación, prácticas de liderazgo de ciertos directivos que se comprometen con la innovación, así como culturas organizacionales que en algunos casos son relativamente proclives al cambio. Pero también existen limitaciones muy significativas: falta de recursos tecnológicos adecuados, resistencia a los cambios que hace parte del personal de más antigüedad o la insuficiencia de programas de formación que se alineen con las necesidades reales del puesto. A esto también hay que sumarle las dificultades estructurales relacionadas con la conectividad y la inexistencia de mecanismos sistemáticos que permitan evaluar el avance en el desarrollo de competencias digitales.

Por consiguiente, la transformación digital en el Distrito 19D04 puede considerarse moderada, ya que existe una base de avance tecnológico, pero no un avance integrado en el proceso digital; los resultados cualitativos muestran que, si bien los funcionarios conocen la importancia de la digitalización, muchos expresan su inquietud ante el cambio y ante la falta de acompañamiento

técnico. Esta evidencia muestra que la transformación digital no sólo está relacionada con la tecnología, sino que también necesita una formación del talento humano y una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje continuo.

En este sentido, las recomendaciones apuntan hacia la concepción de un diseño e implementación de un plan digital de formación continua que incremente las competencias técnicas, organizativas y actitudinales de los funcionarios; junto con esto, la necesidad de establecer circuitos de seguimiento de la evolución de los conocimientos adquiridos y del establecimiento del liderazgo digital, así como la creación de prácticas de comunidad en la institución. Solamente mediante un método sistémico que proponga una relación entre la formación, la cultura organizacional y la gestión del cambio se podrá llegar a concebir una administración pública digital, eficaz y enfocada en el público.

Por último, cabe señalar que este estudio muestra limitaciones metodológicas como, por ejemplo, la pequeña magnitud de la muestra y el hecho de que se haya realizado solamente en un distrito, lo que impide necesariamente la posibilidad de generalizar sus hallazgos. Sin embargo, los resultados presentan una visión esencial acerca de las competencias laborales en el sector público ecuatoriano y suponen una base valiosa para trabajos futuros y para el diseño de políticas que permitan potenciar el talento humano en la era digital.

Recomendaciones

Al analizar los resultados obtenidos, se recomienda el diseño y puesta en marcha de determinados tipos de acciones estratégicas que puedan contribuir a desarrollar competencias laborales entre el personal del Distrito 19D04 y contribuir, a la vez, con la transformación digital institucional. En este sentido, un plan de formación continua, es una respuesta a las necesidades reales del personal y que a su vez permita que se cierren las brechas detectadas en el uso de las herramientas tecnológicas, el manejo de la gestión documental digital y del uso de plataformas de colaboración. Se sugiere que debe hacerse un diagnóstico inicial obligatorio sobre la situación inicial de cada perfil, se debe establecer rutas de aprendizaje diferenciadas en función de los niveles básicos, intermedios y avanzados; por el contrario, debe insistirse en las capacitaciones que los formadores proponen como prácticas que están levantadas en tareas reales del entorno laboral y en aquellos casos de uso de una nueva herramienta que requiera adecuaciones en el agendamiento de actividades, dentro de las reglas del propio departamento.

También se propone que estas capacitaciones vayan acompañadas por mecanismos de seguimiento: el uso de tutores internos o mesas de apoyo, por ejemplo. Igualmente establecer evaluaciones periódicas que permitan medir tanto avances como necesidades adicionales del personal en capacitaciones internas. Integrar la formación digital como una componente de la evaluación del desempeño anual contribuye a impulsar el aprendizaje como proceso de apropiación tecnológica. De igual forma, se estima muy importante trabajar el liderazgo digital dentro de la institución, de forma que el equipo directivo y de las jefaturas de las áreas funcionen como agentes de innovación y como facilitadores del cambio. Para ello, se plantea capacitar en la gestión administrativa a las personas responsables en el liderazgo digital, dar ejemplo en el uso de herramientas digitales, designar líderes o embajadores digitales por unidad, crear espacios de innovación, en los que se compartan experiencias y buenas prácticas y poner en valor la buena o mejor práctica del equipo en la representación electrónica o en la adopción de procesos digitales como medio de motivar la práctica del personal.

Referencias

1. Asslami et al. (2023). Tecnología y liderazgo para la integración cultural de los Emiratos Árabes Unidos y Paraguay. Revista Venezolana de Gerencia RVG, 28(10), 967-987. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.7>
2. Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
3. Caballero et al. (13 de 09 de 2016). Competencias Laborales en Iberoamérica. CIMTED Corporación: <https://editorialcimted.com/wp-content/uploads/2021/01/Competencias-Laborales-en-Iberoam%C3%A9rica.pdf>
4. Celis, J. P., & Pereira, M. (17 de 01 de 2021). Latin America and the Caribbean's digitization: Time to scale-up investments. World Bank: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/latin-america-and-caribbeans-digitization-time-scale-investments>
5. CEPAL. (6 de 11 de 2024). Una transformación digital real y efectiva puede ayudar a América Latina y el Caribe a superar las trampas que impiden su desarrollo. CEPAL: <https://www.cepal.org/es/comunicados/transformacion-digital-real-efectiva-puede-ayudar-america-latina-caribe-superar-trampas>

6. CEPAL. (30 de 10 de 2025). CEPAL advierte que la transformación digital debe enmarcarse en una estrategia integral de desarrollo productivo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe : <https://www.cepal.org/es/notas/cepal-advierte-que-la-transformacion-digital-debe-enmarcarse-estrategia-integral-desarrollo>
7. Correa et al. (2020). Estrategia de gobierno digital para la construcción de Estados más transparentes y proactivos. Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad, 12(22), 71-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/21457778.1235>
8. Dávila et al. (2025). Competencias laborales orientadas a la gestión de los servidores públicos: caso ecuatoriano. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias, VI(2), 1840-1856. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3733>
9. De la Torre, J. L. (27 de 08 de 2024). La Importancia de la Alfabetización Digital en la Era Moderna. [delatorre.ai: https://delatorre.ai/la-importancia-de-la-alfabetizacion-digital-en-la-era-moderna/](https://delatorre.ai/la-importancia-de-la-alfabetizacion-digital-en-la-era-moderna/)
10. Encarnación et al. (2021). Reflexiones sobre gobierno electrónico y participación ciudadana en Ecuador. Revista Eurolatinoamericana de derecho Administrativo Euro-Larín American Journal of Administrative Law, 8(1), 77-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.14409/rededa.v8i1.9562>
11. Espinoza et al. (2025). Digitalización en la Gestión del Talento Humano y su impacto en las Empresas Comerciales. 593 Digital Publisher, 10(3), 908-920. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3176>
12. Garavito et al. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. Innova Research Journal, 9(3), 2-20. <https://www.redalyc.org/journal/7378/737879288002/html/>
13. Gómez, D., & Anzules, F. (2025). La alfabetización digital y su incidencia del aprendizaje autónomo en el. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, 9(2), 185-203. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16813
14. López et al. (2025). La transformación digital en la administración pública:. Revista Perspectivas sociales y administrativas, 3(1), 17-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.61347/psa.v3i1.74>
15. McClelland, D. (1973). testing for competence rather than for “intelligence. American Psychologist, 28(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0034092>

16. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (19 de 08 de 2022). Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025. Arcotel: <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Agenda-transformacion-digital-2022-2025.pdf>
17. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (30 de 11 de 2024). Gobierno Digital y Simplificación de Trámites: Transformando los servicios públicos en Ecuador. MINTEL: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/gobierno-digital-y-simplificacion-de-tramites-transformando-los-servicios-publicos-en-ecuador/>
18. MINTEL. (2025). Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025-2030. Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.
19. Miranda, J. (2023). La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones. Revista Estrategia Organizacional, 12(2), 109-135. <https://doi.org/https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>
20. Morales et al. (2020). Gobierno digital en América Latina: ¿un reto de la gestión pública de gobierno abierto? FIGEMPA: Investigación y Desarrollo, 10(2), 32-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.29166/revfig.v1i2.2467>
21. Naser, A. (24 de 06 de 2021). Gobernanza Digital. CEPAL: https://eulacfoundation.org/system/files/digital_library/2023-07/s2100258_es.pdf
22. Navarrete et al. (2024). Modelación de perfiles por competencias en la gestión del talento humano. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(5), 1785-1801. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2743>
23. OCDE/CAF. (2023). Revisión del gobierno digital de América Latina y el Caribe: Construyendo servicios públicos inclusivos y receptivos , Estudios de gobierno digital de la OCDE. Publicaciones de la OCDE. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>
24. OECD. (2020). Panorama gubernamental: América Latina y el Caribe 2020. Publicaciones de la OCDE, 1-200. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>
25. OECD. (2020). Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>
26. OECD/IDB. (2024). Índice de Gobierno Digital de América Latina y el Caribe 2023 de la OCDE/BID. OECD Public Governance Policy(Papers) No. 64). <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/10b82c83-en>

27. Paredes, S., & Negrete, O. (2025). Políticas públicas para la transformación digital en el sector público: un estudio de caso en la Universidad Nacional de Chimborazo. *Revista Esprint*, 4(1), 498-514. [https://doi.org/https://doi.org/10.61347/ei.v4i1.125](https://doi.org/10.61347/ei.v4i1.125)
28. Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025-2030. (03 de 02 de 2025). Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: https://www.gobiernoelectrónico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Política-Pública-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf
29. Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista CienciAmérica*, 9(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
30. Salvador et al. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. *Instituto de información científica y tecnológica*, 22(4). <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869118008/html/>
31. Secretaría Nacional de Planificación. (2024). Informe de avance del cumplimiento de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible Corte: diciembre 2020. República del Ecuador. <https://www.odsecuador.ec/wp-content/uploads/2024/08/Informe-Avance-ODS-2021.pdf>
32. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
33. Suárez, J. (19 de 03 de 2025). La transformación digital y su incidencia en los procesos administrativos del Gobierno Autónomo descentralizado de la ciudad Jipijapa. Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM": <https://share.google/EYWDgCZkbkgyYUJON>
34. Zarifian, P. (1999). El modelo de competencia: trayectorias, conceptos y debates. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR / Organización Internacional del Trabajo (OIT).

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).