

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



TESIS

**“MADUREZ DIGITAL DEL TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN DEL
SERVIDOR PÚBLICO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA, 2026”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL**

Autor:

Jorge Luis Rioja Herrera (<https://orcid.org/0009-0007-0606-8582>)

Asesor:

Dr. González Zavaleta Lorenzo Edmundo (ORCID: 0000-0001-7916-1162)

Línea de investigación:

Eficiencia De Justicia, Derecho, Estado Y Gestión Pública

Trujillo – Perú

2026

Dirección Académica Posgrado

T. RIOJAS HERRERA.docx



TESIS



DIRECCIÓN ACADEMICA



Universidad Privada de Trujillo

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3611844006

Fecha de entrega

15 jul 2026, 11:52 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

25 ago 2026, 2:51 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

T._RIOJAS_HERRERA.docx

Tamaño del archivo

261.9 KB

38 páginas

11.301 palabras

64.805 caracteres

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL ASESOR

Yo, Lorenzo Edmundo Gonzalez Zavaleta, docente de la Escuela de Posgrado de la maestría en GESTION PUBLICA Y CONTROL GUBERNAMENTAL, de la Universidad Privada de Trujillo, asesor del trabajo de informe de tesis titulado(a): "MADUREZ DIGITAL DEL TALENTO HUMANO E INNOVACION DEL SECTOR PUBLICO." del autor JORGE LUIS RIOJA HERRERA. verifico que la investigación tiene un 16 % de similitud, tal como se evidencia en el reporte de originalidad del software anti plagio.

En mi honrada opinión y conocimiento del trabajo de tesis, cumple con las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Privada de Trujillo.

En tal sentido doy conformidad del resultado emitido por el software anti plagio vigente, de acuerdo con los documentos normativos de la Universidad Privada de Trujillo.

Lugar y fecha,



Lorenzo Edmundo Gonzalez Zavaleta

ORCID: 0000-0001-7916-1162

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Por el presente documento el alumno:

1.- JORGE LUIS RIOJA HERRERA

Quién(es) ha(n) elaborado la

☒ **TESIS** TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Titulada:

**Madurez digital del talento humano e innovación del servidor público en una
entidad pública, Lima, 2026**

Declaro que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por mi y no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otros trabajos de tesis o similares presentados por otros autores ante cualquier organización educativa.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de la Internet.

Asimismo, afirmo que he leído el documento de investigación en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Y asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos consecuentes con este compromiso de fidelidad de la tesis que tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Privada de Trujillo.

Trujillo, **06 / 07 / 2026**


Jorge Luis Rioja
Herrera DNI: 70431857

ORCID: 0009-0007-0606-8582

Nota. Solo en Segunda Especialidad y Maestría las investigaciones son de dos integrantes.

Dedicatoria

Empiezo dedicando este trabajo a mis queridos padres, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, su paciencia y sus enseñanzas demostrando que el camino del estudio y la perseverancia son la clave del éxito. Su ejemplo de esfuerzo constante ha sido la luz que guio cada uno de mis pasos en los momentos de mayor dificultad. A mi adorada hija, el regalo más hermoso de mi vida y mi mayor fuente de inspiración; este logro es por y para ti, con el deseo profundo de en pocas líneas demostrarte el amor incondicional y desmesurado que tengo y el privilegio de gracias a ti ser llamado PADRE. Eres el motor que impulsa mis días y la razón por la que nunca me di por vencido, con la promesa de cada día ser mejor que el anterior.

Agradecimiento

En esta ocasión agradezco a mis padres, por ser mi cimiento, su amor incondicional y sus sacrificios que hicieron posible este sueño. A mi hermano, por su apoyo constante y por estar siempre a mi lado en cada paso. Y a mi hija, mi mayor motor e inspiración, es a ti luz de mis ojos que te dedico este logro con la promesa de hacer un mejor país para nosotros. Gracias por ser mi motivación

El autor.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima durante el año 2026. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra censal estuvieron conformadas por 85 servidores públicos, a quienes se aplicó un cuestionario validado por expertos. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva e inferencial utilizando el coeficiente Rho de Spearman, debido a que los datos no presentaron distribución normal. Los resultados evidenciaron una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público ($Rho = 0,823$; $p = 0,000$). Asimismo, se identificaron relaciones significativas entre las competencias digitales ($Rho = 0,649$), la adaptación y gestión del cambio digital ($Rho = 0,856$) y el uso estratégico de herramientas digitales ($Rho = 0,745$) con la innovación del servidor público. En cuanto a los niveles descriptivos, el 46 % de los participantes presentó un nivel alto de madurez digital, mientras que el 71 % evidenció un nivel medio de innovación. Se concluye que el fortalecimiento de las capacidades digitales del talento humano favorece el desarrollo de prácticas innovadoras y contribuye a mejorar la eficiencia, la modernización y la calidad de los servicios en la gestión pública.

Palabras clave: madurez digital, talento humano, innovación, servidor público, gestión pública.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between the digital maturity of human talent and public servant innovation in a public entity in Lima during 2026. The study was developed under a quantitative approach, basic type, correlational level, and non-experimental cross-sectional design. The population and census sample consisted of 85 public servants, to whom a questionnaire validated by experts was applied. Data analysis was carried out using descriptive and inferential statistics through Spearman's Rho coefficient, since the data did not present a normal distribution. The results showed a very strong and statistically significant positive relationship between the digital maturity of human talent and public servant innovation ($Rho = 0.823$; $p = 0.000$). Likewise, significant relationships were identified between digital competencies ($Rho = 0.649$), adaptation and digital change management ($Rho = 0.856$), and the strategic use of digital tools ($Rho = 0.745$) with public servant innovation. Regarding descriptive levels, 46% of the participants presented a high level of digital maturity, while 71% showed a medium level of innovation. It is concluded that strengthening the digital capabilities of human talent promotes the development of innovative practices and contributes to improving efficiency, modernization, and the quality of services in public management.

Keywords: digital maturity, human talent, innovation, public servant, public management.

ÍNDICE

Agradecimiento	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	i
Abstract	ii
ÍNDICE	i
I.I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del problema	1
1.3. Preguntas de investigación específicas	3
1.4. Objetivo general	3
1.5. Objetivos específicos	3
1.6. Justificación	4
1.7. Alcances	4
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes	6
2.1.1. Antecedentes internacionales	6
2.1.2. Antecedentes nacionales	8
2.2. Bases teóricas.	9
2.3. Definición de las variables.	12
2.4. Dimensiones e indicadores	16
2.5. Hipótesis general	17
2.6. Hipótesis específicas	18
III. MATERIAL Y MÉTODOS	19
3.1. Tipo de investigación	19
3.2. Nivel de Investigación	19
3.3. Diseño de la Investigación	19
3.4. Población – Muestra	19
3.5. Técnica de investigación	19
3.6. Instrumento de investigación	19

IV.	RESULTADOS	21
4.1.	Resultados descriptivos o inferenciales	21
4.2.	Resultados relacionados con prueba de hipótesis	28
V.	DISCUSIÓN	32
VI.	CONCLUSIONES	36
VII.	RECOMENDACIONES	37
VIII.	REFERENCIAS	38
ANEXOS		

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema

A nivel Internacional, las entidades gubernamentales nacionales de la región de Bajos se encuentran con retos permanentes para consolidar su transformación digital, debido a las restricciones en el desarrollo de habilidades dinámicas y en el empleo estratégico de la madurez digital, lo cual impacta su rendimiento institucional, a pesar de que el 96 % de los servicios gubernamentales en los Países Bajos ya están accesibles en formato digital y el 96,2 % de la población emplea los servicios electrónicos del gobierno, todavía persisten dificultades relacionadas con la mejora continua, el aprendizaje organizativo y la accesibilidad en este sector (Ongena et al., 2026). En Rumanía, se observan grandes diferencias entre la madurez digital de las entidades públicas y privadas, lo cual demuestra que hay una capacidad reducida para implementar tácticas de transformación digital, aunque el sector privado ha avanzado más en la digitalización enfocada en las personas, el sector público todavía presenta falencias en cuanto a la interoperabilidad y la gobernanza de datos, la continuidad de estas restricciones es evidente, ya que únicamente el 59 % de las organizaciones de la Unión Europea llegaron a niveles avanzados de interoperabilidad digital en 2025 (Nisioi et al., 2026). En las entidades gubernamentales de diferentes naciones, en particular en las instituciones públicas de Doha, Qatar, queda claro el problema: los modelos de gestión digital convencionales que se crearon para empresas no satisfacen con la debida eficacia los requerimientos del sector público, esto hace más difícil llevar a cabo con éxito la transformación digital, aunque el 71,5 % de los Estados miembros de la ONU lograron en 2024 estándares avanzados o muy altos de gobernanza digital, muchas entidades gubernamentales todavía presentan fallas institucionales y evaluativas (Alfadhli et al., 2025; United Nations, 2024).

A nivel nacional, el país topa con obstáculos vinculados a la necesidad de hacer reformas importantes en la gestión pública, a causa de restricciones en el rediseño organizacional, la interoperabilidad tecnológica, la participación ciudadana y el establecimiento de una cultura digital, estas condiciones demandan planes estratégicos, reglas definidas y sistemas de seguimiento que posibiliten robustecer la eficiencia administrativa y poner al ciudadano en el centro de la innovación pública (Sangama-Reyna, 2025). En la era digital, la administración del talento humano se topa con retos en términos de mantener a sus trabajadores fieles, porque las tácticas implementadas tienen un nivel de aplicación mediocre, el establecimiento de un ambiente laboral seguro y cómodo (41,3%) y la entrega de sueldos y beneficios competitivos (45,9%) son algunas de las

acciones que menos se han llevado a cabo (Díaz et al., 2023). Además, el progreso digital de la administración pública afronta significativos obstáculos a causa de las falencias en la infraestructura tecnológica, el acceso a los servicios digitales y el desarrollo de una ciudadanía digital, lo cual limita una gobernanza activa y eficiente, aunque el país llegó a un Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico de 0,807 en 2024, ocupando el lugar número 58 entre 193 naciones analizadas, todavía hay desigualdades en la disponibilidad y el uso de ecosistemas digitales, lo que afecta la cobertura y la calidad de los servicios públicos digitales (Huamán y Medina, 2022).

A nivel local, la implementación del gobierno digital en una entidad pública de Callao, supone retos para la administración del talento humano, puesto que implica robustecer procesos como la selección, la capacitación y el rendimiento laboral en ambientes con más digitalización, lo que esta circunstancia evidencia es que la integración de estrategias digitales requiere gestionar el talento humano al mismo tiempo que se avanza tecnológicamente para mejorar los procedimientos administrativos y aumentar la eficacia institucional (Cancho, 2025). La digitalización de procesos está generando nuevos desafíos para la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) debido a la falta de comprensión sobre cómo el cambio hacia entornos digitales afecta las acciones y habilidades de los empleados, esta situación dificulta que los empleados se ajusten a las demandas tecnológicas y muestra que fortalecer las competencias digitales es necesario para responder eficazmente a los cambios organizacionales impulsados por la transformación digital (Herencia et al., 2024). Una entidad tiene dificultades con la administración del talento humano a causa de la exigencia de mejorar las capacidades de sus trabajadores para que puedan ajustarse a los progresos tecnológicos, la relevancia de una administración eficiente del talento humano se pone de manifiesto en esta situación, ya que permite el uso eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación en la organización, lo cual mejora tanto el rendimiento laboral como la competitividad empresarial (Montoya, 2023).

En una entidad pública de Lima, se ha observado que la madurez digital del talento humano tiene restricciones que afectan la evolución de procesos innovadores entre los empleados. Se nota que, a pesar de los progresos que las tácticas de transformación digital en el sector público han propiciado, hay trabajadores que tienen habilidades digitales limitadas, problemas para adecuarse a la tecnología nueva, escaso control sobre la plataforma institucional y oposición ante las innovaciones tecnológicas de la empresa. Como resultado de esta circunstancia, numerosas actividades continúan llevándose a cabo con técnicas tradicionales, lo cual genera una administración ineficaz, un uso poco eficaz

de los recursos tecnológicos y una capacidad restringida para sugerir mejoras que perfeccionen los servicios públicos. Asimismo, la escasa participación en los procesos de mejora continua, la falta de iniciativa y el poco uso de prácticas novedosas para resolver los problemas institucionales son indicativos del descenso de innovación por parte del proveedor de servicios. Si esta problemática continúa, la organización podría ver reducida su eficiencia, tener menos habilidad para responder a las exigencias de la ciudadanía y enfrentar obstáculos para establecer un sistema de gestión pública que sea moderno, transparente y enfocado en los resultados. Esto requiere una investigación sobre la conexión entre el dominio digital del talento humano y la innovación tecnológica.

1.2. Pregunta de investigación general

¿Cuál es la relación entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026?

1.3. Preguntas de investigación específicas

¿Cuál es la relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026?

¿Cuál es la relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026?

¿Cuál es la relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026?

¿Cuál es el nivel de la madurez digital del talento humano en una entidad pública de Lima, 2026?

¿Cuál es el nivel de la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026?

1.4. Objetivo general

Determinar la relación entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

1.5. Objetivos específicos

Determinar la relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Determinar la relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Determinar la relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Identificar el nivel de la madurez digital del talento humano en una entidad pública de Lima, 2026.

Identificar el nivel de la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

1.6. Justificación

La investigación está justificada teóricamente porque incrementa nuestra comprensión de cómo la capacidad digital de las personas se relaciona con la producción de ideas e innovaciones en instituciones públicas. Integra contribuye al cambio digital, a la administración de cambios y a la conducta innovadora en el campo tecnológico, consolidando el marco conceptual ya existente.

Es socialmente justificable, ya que permite entender la relación entre el nivel de capacitación técnica de los trabajadores y la calidad de los servicios que reciben las personas en Lima. Esto ayuda a que la atención sea más eficiente, clara y oportuna, lo cual aumenta la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

Su justificación práctica se basó en que posibilitó reconocer la conexión entre el desarrollo de competencias tecnológicas y la capacidad de innovación en la entidad analizada. Para optimizar procesos internos, mejorar el rendimiento de los trabajadores y desarrollar programas de formación, se usaron sus descubrimientos en pro de la gestión institucional.

La razón de su justificación metodológica era que utilizó un método cuantitativo que posibilitó el análisis de la relación entre variables a través de instrumentos estructurados y la estadística. Asimismo, ofreció indicadores nítidos y métodos repetibles que pueden aplicarse en investigaciones futuras acerca de la modernización institucional y la optimización del rendimiento en el sector público.

1.7. Alcances

El propósito de la investigación fue analizar el vínculo entre el nivel de desarrollo de la capacidad digital individual y el potencial innovador en una entidad pública situada en Lima en 2026. Para ello, se tuvo en cuenta el desempeño de los procesos institucionales, las condiciones laborales de los trabajadores y las particularidades organizativas del ambiente en el que se llevó a cabo la investigación. El proceso de investigación incluyó la elaboración del informe final, el análisis de los datos recolectados,

la administración de encuestas a los proveedores seleccionados, el desarrollo y la validación de las herramientas para reunir información y el procesamiento estadístico.

Asimismo, el trabajo de campo fue más sencillo y se logró ajustar los instrumentos a la situación concreta de la entidad pública porque el estudio se realizó en su mayoría con recursos propios. No obstante, se identificaron las potenciales restricciones vinculadas con la carga de trabajo, el tiempo disponible de los trabajadores y su voluntad para colaborar en la implementación de los instrumentos. Estos elementos podrían tener un impacto en el nivel de participación y en la calidad de las respuestas. En este marco, se realizó una identificación y un control apropiado de cualquier insuficiencia metodológica durante todo el proceso de investigación con el fin de asegurar la validez, la confiabilidad y la coherencia de los resultados alcanzados.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Por otro lado, Guenduez et al. (2025) tuvieron como objetivo general identificar las estrategias de innovación digital en el sector público, analizando su orientación estratégica (metas incrementales vs. transformacionales) y el foco de las actividades de creación de valor (interno vs. externo). Mediante un enfoque cualitativo con entrevistas semiestructuradas a 25 directivos de innovación digital de 25 ciudades en 18 países (como Antwerp, Roma, Tel Aviv y Boston), complementado con un Modelado de Temas Estructural (STM) post hoc, los resultados revelaron cuatro estrategias: orientada a la mejora, anticipatoria, adaptativa y persistente. Predominan las estrategias de mejora (33%) y persistente (29%), con un enfoque interno en la optimización de procesos. Existe un equilibrio entre metas incrementales (48.6%) y transformacionales (51.4%). El estudio concluye que las organizaciones públicas combinan múltiples estrategias para crear valor público, destacando la necesidad de integrar la innovación en la cultura organizacional a largo plazo, con una orientación predominante hacia actividades internas.

Asimismo, Shahiduzzaman (2025) tuvo como objetivo identificar los temas emergentes y factores de éxito de la madurez digital en la gestión de recursos humanos (HRM) en la era post-COVID. Mediante una revisión bibliográfica de 190 artículos de revistas indexadas en Scopus y Web of Science entre 2017 y 2024, aplicó un análisis temático y mapeo bibliométrico. Los resultados revelaron tres temas motores: transformación digital y competencia, innovación y gestión del desempeño, y HRM adaptativa al COVID-19. El estudio concluye que la madurez digital de HRM es multidimensional y requiere inversión estratégica en gobernanza, gestión del talento, competencias de empleados y profesionales de HR, y resolución de conflictos para lograr ventaja competitiva sostenible. No se reportan coeficientes ni niveles de variables, ya que el estudio es cualitativo.

Por su parte Bravo et al. (2025) evaluaron la madurez de la transformación digital (DT) en una institución de educación superior peruana, analizando su correlación con ocho dimensiones (sociocultural, enseñanza-aprendizaje, gestión académica, gestión administrativa, investigación-innovación, gobierno digital, imagen institucional-marketing y extensión universitaria) según la percepción de 338 docentes, estudiantes, administrativos y directivos. Mediante un enfoque cuantitativo correlacional con encuestas validadas y coeficiente de Spearman, los resultados mostraron que la madurez digital varía significativamente según el actor. Para docentes, gobierno digital se correlaciona

fuertemente con extensión universitaria ($\rho=0.70$) e investigación ($\rho=0.66$); para estudiantes, imagen institucional se relaciona con extensión ($\rho=0.78$); para administrativos, gestión administrativa correlaciona con imagen institucional ($\rho=0.92$); y para directivos, extensión universitaria se vincula con imagen institucional ($\rho=0.83$). Todas las correlaciones fueron significativas ($p<0.05$). El estudio concluye que la DT es multifactorial y requiere estrategias personalizadas por actor.

Además, Ren et al. (2025) evaluaron el impacto del liderazgo digital (DL), las capacidades dinámicas (DC) y las capacidades de desarrollo del liderazgo digital (DLDC) en la conducta laboral innovadora (IWB) y el desempeño innovador de servicios gubernamentales (GSIP) en China. Mediante encuestas a 388 líderes de entidades gubernamentales chinas y análisis PLS-SEM, los resultados mostraron que DL no afecta directamente a IWB ($\beta=0.022$, $p=0.697$) ni indirectamente a GSIP ($\beta=0.018$, $p=0.697$); sin embargo, los roles de pionero digital ($\beta=0.291$, $p=0.000$) y facilitador digital ($\beta=0.141$, $p=0.034$) sí influyen positivamente. Las DC no impactan en IWB ($\beta=0.019$, $p=0.569$) ni en GSIP. La DLDC afecta positivamente a IWB ($\beta=0.933$, $p=0.000$) y GSIP ($\beta=0.795$, $p=0.000$), siendo las capacidades organizacionales y de equipo las más relevantes. IWB tiene un efecto directo significativo en GSIP ($\beta=0.853$, $p=0.000$). El estudio concluye que solo roles específicos de DL y las capacidades de desarrollo colectivo fomentan la innovación gubernamental.

Asimismo, Alfadhli et al. (2024) tuvieron como objetivo desarrollar un marco de evaluación de la madurez digital específico para organizaciones gubernamentales. Mediante una metodología mixta que incluyó el análisis de modelos de consultoría, revisión de literatura y una encuesta a 88 expertos en TI de entidades gubernamentales de seis países del Consejo de Cooperación del Golfo (GCC), se identificaron 34 factores agrupados en 8 criterios. Los resultados mostraron que, aunque los expertos consideran estos factores extremadamente importantes, su implementación es moderada o baja. La prueba de chi-cuadrado (Sig. = 0.430) y el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.166$) indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre la importancia percibida y la aplicación real de los factores. El estudio concluye que las organizaciones gubernamentales priorizan áreas como seguridad y liderazgo, pero enfrentan barreras para implementarlas efectivamente, requiriendo estrategias personalizadas.

En el caso de Al-Lami et al. (2024) tuvieron como objetivo examinar la transformación digital en la industria petrolera iraquí, identificando el proceso y los desafíos para implementar marketing innovador. Mediante una metodología cualitativa con entrevistas a 11 tomadores de decisiones del Ministerio de Petróleo de Irak (Maysan

Company), se identificaron 770 códigos iniciales, 570 abiertos, 52 selectivos, 15 axiales y 4 categorías: infraestructura, liderazgo, gestión de la transformación digital y marketing ético. Los resultados revelan que la transformación digital exitosa requiere infraestructura técnica, humana y cultural, además de liderazgo digital y gestión estratégica. El estudio no reporta coeficientes de correlación ni significancia estadística, al ser de naturaleza cualitativa. Concluye que la adopción de tecnologías digitales y marketing ético es crucial para la competitividad y sostenibilidad del sector petrolero.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Por su parte, Peralta et al. (2026) tuvieron como objetivo analizar el rol de la gestión del talento humano (GTH) como factor determinante en la eficiencia administrativa de organizaciones empresariales. Mediante una revisión bibliográfica sistemática en bases de datos como Scopus, ScienceDirect y Web of Science, se examinaron estudios empíricos y teóricos publicados entre 2020 y 2025. Los resultados revelan que las empresas con alta madurez en GTH logran incrementos del 30% en productividad y reducciones del 36% en rotación, destacando la integración de inteligencia artificial y People Analytics que reducen el tiempo de contratación en 51.1% y mejoran evaluaciones en 50.8%. El liderazgo transformacional muestra una correlación positiva significativa ($r=0.772$) con el clima organizacional. El estudio concluye que la eficiencia administrativa resulta de la armonización sistémica entre competencias individuales y objetivos estratégicos, mediada por liderazgo y tecnología en contextos VUCA.

Además, Herencia et al. (2024) tuvieron como objetivo determinar el impacto de los activadores de la transformación digital en el talento humano de las Pymes de Lima Metropolitana. Mediante un enfoque cuantitativo con diseño relacional causal, se aplicaron encuestas tipo Likert a 385 propietarios de Pymes. Los resultados se analizarán con SPSS mediante correlación de Pearson para identificar las relaciones entre las dimensiones de los activadores (tecnologías 4RI, gobernanza y recursos económicos) y las del talento humano (acciones, competencias digitales y desarrollo de habilidades). El estudio plantea que los activadores impactan positiva y significativamente en el talento humano, aunque no se reportan coeficientes ni significancias al ser un proyecto en desarrollo. Se concluye que la transformación digital influye en la gestión del talento en las Pymes limeñas.

Asimismo, Villaverde (2024) tuvo como objetivo fortalecer las competencias digitales del segmento directivo del servicio civil peruano para liderar el gobierno y la transformación digital. Mediante una revisión del marco normativo peruano (Ley de Servicio Civil, normas de gobierno digital), experiencias internacionales⁸ (EE.UU., Reino Unido, Australia) y estudios del sector privado peruano (Centrum PUCP, Pacífico

Business.

School), se identificó que las competencias genéricas actuales de los directivos públicos no incluyen habilidades digitales específicas, a pesar de que las normas les asignan roles clave en gobernanza (ISO 37000) y gestión de TI (ISO/IEC 38500). Los estudios privados muestran que los directivos peruanos tienen un nivel de integración de habilidades digitales de 6.8/10 y que el 38% son "Digital Masters". Se propone el framework SFIA para definir competencias digitales por niveles de responsabilidad. El estudio concluye que incorporar competencias digitales en el segmento directivo es esencial para implementar políticas públicas y generar valor público.

En el caso de Porrúa et al. (2021) tuvieron como objetivo analizar los desafíos de capital humano que enfrenta la transformación digital en los gobiernos de América Latina y el Caribe, proponiendo recomendaciones para impulsar y adaptar el talento público. Mediante un enfoque mixto que incluyó encuestas a 718 gerentes públicos, 25 entes rectores digitales y más de 9.300 funcionarios chilenos, los resultados evidencian que el 64% de los gerentes reporta dificultades por falta de habilidades digitales, el 51% reconoce déficit severo en análisis de datos, y solo el 41% de los países cuenta con un marco de competencias digitales. El estudio concluye que la transformación digital exitosa requiere fortalecer la atracción de talento especializado, invertir en capacitación masiva, gestionar las disrupciones laborales y asegurar la coordinación interinstitucional. No se reportan coeficientes de correlación ni significancias estadísticas entre variables.

Por su parte Cabrera (2021) tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano y las competencias digitales en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación en Lima, Perú. Mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional-causal, se aplicaron encuestas a 90 servidores de las áreas de recursos humanos y operaciones, utilizando la Escala EMGTH, la ECD y el UWES. Los resultados descriptivos mostraron que el 84% percibe una gestión regular del talento, el 68% tiene nivel regular de competencias digitales y el 51% presenta engagement aceptable. La regresión logística ordinal reveló que las variables predictoras influyen significativamente en el engagement ($\chi^2=7.275$, $p=0.022$), pero con un pseudo R^2 de Nagelkerke de solo 0.089, indicando una influencia del 8.9%. Se concluye que la gestión del talento humano y las competencias digitales influyen débilmente en el engagement.

2.2. Bases teóricas.

Madurez digital del talento humano

La Teoría de la madurez digital de la gestión de recursos humanos, sostiene que el progreso digital del talento humano no se basa solamente en la tecnología, sino también en la integración de la estrategia de recursos humanos, la gobernanza digital, la gestión del talento, las competencias digitales y la adopción por parte de los empleados. Además, se requiere que el equipo de recursos humanos tenga habilidad para reaccionar ante ambientes laborales transformados a nivel digital. Bajo este punto de vista, una organización llega a la madurez verdadera cuando sus procedimientos de talento pasan de ser operativos a convertirse en estratégicos, analíticos y enfocados en la experiencia del trabajador (Shahiduzzaman, 2025).

La Teoría del talento digital en la Industria 4.0, propone que, si una organización ajusta sus tácticas de reclutamiento, capacitación, retención y desarrollo a los requerimientos de la Industria 4.0, el talento humano logra alcanzar un nivel de madurez digital. Es esencial, en esta línea, reforzar las habilidades digitales, creativas e interpersonales y promover la cooperación, la adaptación tecnológica y el aprendizaje constante (Banerjee y Sharma, 2024).

La Teoría de la analítica de recursos humanos, sostiene que el dominio digital en la administración del talento humano se evidencia cuando las decisiones relacionadas con los individuos se fundamentan en datos, indicadores y análisis predictivos, no solamente en criterios administrativos o intuitivos. Para lograrlo, la entidad tiene que vencer barreras vinculadas a la calidad de los datos, a la tecnología, a las aptitudes de los empleados y al respaldo directo, convirtiendo la contratación de talento en información útil para tomar decisiones (Fernandez y Gallardo-Gallardo, 2021).

La Teoría de las capacidades dinámicas aplicadas al talento humano digital, sostiene que el talento humano se convierte en digital cuando una entidad es capaz de reestructurar sus competencias, procesos y recursos como respuesta a los progresos tecnológicos. Con este enfoque, los sistemas digitales de recursos humanos aumentan la eficacia nacional; sin embargo, su impacto es más fuerte cuando hay adaptabilidad interna, liderazgo y agilidad organizacional (Mahmoud et al., 2025).

De acuerdo con la Teoría del liderazgo transformacional en la digitalización del talento, la madurez digital no se logra únicamente por medio de plataformas tecnológicas, sino que también se logra a través de tácticas que son capaces de orientar, motivar y disminuir la resistencia al cambio. El liderazgo transformacional favorece que los trabajadores se involucren de manera activa en los procesos de transformación

organizacional, además de adquirir nuevas herramientas y desarrollar habilidades digitales, en el manejo del talento (Mahroof y Rafi, 2024).

innovación del servidor público

De acuerdo con la Teoría de la motivación del servicio público y cultura innovadora los trabajadores son más innovadores cuando su vocación de servicio coincide con una cultura empresarial que aprecia las ideas novedosas, el desarrollo continuo y la solución creativa de problemas. Por lo tanto, la innovación no solo depende de la motivación personal, sino también de un ambiente institucional que haga posible convertir esa motivación en conductas innovadoras (Lee y Kim, 2024).

Esta teoría del liderazgo servidor y aprendizaje orientado a metas, indica que el desempeño innovador de los trabajadores se potencia cuando actúan como facilitadores, promueven la confianza y guían a sus colegas hacia el aprendizaje. Desde este punto de vista, el liderazgo de servicio fomenta la motivación y la voluntad de aprender, las cuales estimulan a los trabajadores a sugerir mejoras en los servicios públicos (Nguyen et al., 2023).

De acuerdo con la Teoría de la innovación impulsada por los empleados públicos, los servidores públicos tienen que considerarse como agentes que pueden detectar problemas, sugerir soluciones y optimizar procedimientos basándose en sus vivencias diarias, en vez de verse solamente como aplicadores de normativas. Cuando hay condiciones organizativas, respaldo de la dirección y oportunidades para que los trabajadores se involucren activamente en la mejora del servicio en general, la innovación proviene del mismo ambiente de trabajo (Lidman, 2023).

La Teoría de la innovación colaborativa en el sector público, argumenta que la innovación de los proveedores de servicios se da con mayor eficacia cuando existe colaboración entre empleados, directivos, ciudadanos y otros participantes institucionales. Para la innovación pública se requiere claridad, confianza, un liderazgo comprometido y herramientas tecnológicas que mejoren la comunicación, ya que los problemas públicos suelen ser complejos y no pueden resolverse de manera aislada (Vaz Lopes y Farias, 2022).

De acuerdo con la Teoría de la valencia de la misión y clima tolerante al error, los trabajadores se vuelven más leales cuando sienten que la misión de la institución tiene un objetivo social y cuando la cultura dentro de la organización les facilita aprender de sus fallas sin ser penalizados desmesuradamente. En ese contexto, la pasión por el trabajo y

el liderazgo de servicio los inspiran a sugerir nuevas ideas para optimizar la eficacia y la calidad del servicio (Liu et al., 2025).

2.3. Definición de las variables.

Madurez digital del talento humano

El nivel en que una organización emplea tecnologías digitales para modificar sus procesos de recursos humanos, fusionando la capacitación, el desarrollo, la selección y la evaluación con los servicios al empleado en un sistema más estratégico, flexible y fundamentado en datos se puede considerar como madurez digital del talento humano. Esta madurez no se restringe a la utilización de instrumentos digitales; en realidad, supone responder a las novedosas exigencias digitales del ambiente competitivo y de los trabajadores (Zhang y Chen, 2024).

La capacidad de una organización para administrar el talento humano a través de plataformas digitales, inteligencia artificial, análisis de datos y automatización — con el objetivo de optimizar la captación, crecimiento y permanencia del personal— se denomina "madurez del talento digital". En este contexto, un gestor maduro digitalmente es aquel que emplea la tecnología para tomar decisiones más acertadas y reestructurar las estructuras laborales (Khatoon et al., 2025).

La madurez digital del talento humano se puede definir como el grado de capacidad que tiene una organización para analizar su transformación digital, considerando la estrategia, la adopción de tecnología, los procesos, la cultura organizacional, las habilidades y las capacidades para manejar el cambio. Desde este punto de vista, el talento humano se desarrolla digitalmente cuando sus habilidades y procedimientos laborales cambian al mismo ritmo que las prácticas digitales de la organización (Haryanti et al., 2023).

La madurez digital del talento humano es el nivel de adecuación de las prácticas de recursos humanos a la próxima generación laboral, sobre todo por medio de procesos digitales en áreas como la contratación, la gestión del rendimiento, la capacitación y el desarrollo profesional. Por ende, una entidad con madurez digital no solo pone en marcha tecnología, sino que también transforma sus tácticas para cumplir con las expectativas profesionales de empleados que están más acostumbrados a los entornos digitales (Indroputri y Sanjaya, 2024).

La "madurez digital" del talento humano se refiere a la habilidad de una organización para integrar tecnologías digitales en su cultura, competencias, prácticas laborales y procesos de recursos humanos. Esto supone un cambio de una administración de personal convencional a otra más estratégica, fundamentada en datos, que se adapta a la digitalización y al aprendizaje constante (Fiaz y Qureshi, 2024).

Importancia; la habilidad de combinar la estrategia de recursos humanos con la tecnología digital para producir valor organizacional es lo que hace que la madurez digital del talento humano sea relevante. Cuando el capital humano llega a tener un nivel más alto de competencia digital, sus procesos dejan de ser solamente administrativos y empiezan a aportar al rendimiento, la productividad y la toma de decisiones estratégicas de la empresa (Ruiz et al., 2024). Es fundamental que el talento humano tenga dominio digital, porque esto potencia la eficacia operacional, la adaptabilidad, el compromiso de los trabajadores y las decisiones fundamentadas en datos. En esta línea, su valía consiste en transformar la digitalización de los recursos humanos en un instrumento para optimizar el rendimiento de la organización y reaccionar más rápidamente a las transformaciones del entorno laboral (Huynh Thi Thu, 2025). La madurez digital de los empleados es importante porque les permite mejorar la capacitación, evaluar el rendimiento y motivar a sus compañeros. Una entidad con un capital humano digitalmente avanzado tiene la posibilidad de emplear herramientas digitales para capacitar, evaluar y volver a entrenar a su personal, lo cual deriva en niveles más altos de rendimiento laboral (Al-Kharabsheh et al., 2023).

Características; Una de las cualidades de la madurez digital en el manejo del talento humano es la habilidad para incorporar sistemas digitales en procedimientos como la selección, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la administración de personal. Esta característica evidencia que la organización ya no administra el talento de forma manual o aislada, sino mediante plataformas que añaden más efectividad, trazabilidad y rapidez a las decisiones relacionadas con los recursos humanos (Bindra et al., 2025). Otra característica del dominio digital en la gestión del talento humano es la aplicación de sistemas de autoservicio para gerentes y empleados, que se emplean para administrar tareas laborales, solicitudes, el seguimiento del desempeño y decisiones administrativas. Esta función hace posible disminuir la dependencia de procedimientos presenciales, acelerar la gestión interna de recursos humanos y potenciar el grado de autonomía de los empleados (Gbadebo, 2025). Una de las cualidades fundamentales de la madurez digital en la administración del talento humano es que las herramientas digitales tienen como objetivo perfeccionar el compromiso, el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados. En este contexto, la digitalización supera la mera automatización de tareas; su propósito es mejorar los sistemas de recursos humanos para que el trabajador tenga la posibilidad de laborar con más claridad, motivación y productividad (Rawat y K. C., 2024).

Ventajas; la madurez digital del personal trae consigo la ventaja de mejorar el desempeño innovador de los empleados, pues las herramientas digitales para recursos humanos propician un acceso más fácil a la información, una mejora en las experiencias laborales y nuevas perspectivas para solucionar problemas dentro de la compañía. En este contexto, el talento humano con madurez digital tiene el potencial de crear más valor al emplear la tecnología para innovar en vez de limitarse a realizar trabajos administrativos (Hu y Lan, 2024). Cuando el talento humano tiene madurez digital, se incrementa la dedicación en el trabajo. Esto sucede porque las plataformas digitales, la comunicación interna y el manejo de datos pueden optimizar la interacción entre la organización y sus trabajadores. Sin embargo, este beneficio se amplifica cuando la tecnología se une a una cultura organizacional de respaldo y a una gestión directa que promueve el empleo apropiado de los sistemas digitales (Stachová et al., 2024). Otra ventaja de la madurez digital en el campo del talento humano es que ayuda a mejorar la productividad de los trabajadores y el rendimiento organizacional al automatizar procesos, acortar los tiempos operativos y guiar las decisiones de recursos humanos con información más exacta. Por consiguiente, la administración digital del talento contribuye a que los individuos trabajen de forma más eficaz y estratégica (Alexandro, 2025).

Innovación del servidor público

La habilidad que tiene un trabajador del sector público para detectar problemas, producir ideas innovadoras y ponerlas en práctica con el objetivo de optimizar procedimientos, servicios o resultados institucionales se denomina "innovación del proveedor de servicios". Esta innovación pone el foco en optimizar las prácticas existentes en la organización pública, en vez de generar algo completamente inédito (Srirahayu et al., 2023).

La facultad de los trabajadores para sugerir y llevar a cabo soluciones creativas en empresas con reglas, normas y procedimientos establecidos se denomina innovación de los empleados. Un servidor público se considera innovador desde este punto de vista cuando convierte su identificación con la organización en acciones que buscan optimizar la gestión y satisfacer las necesidades ciudadanas (Moon y Lim, 2025).

La innovación en el lugar de trabajo se puede interpretar como la manera en que un trabajador genera ideas nuevas, las implementa en su trabajo y mejora los elementos ineficaces de la organización. Esta definición resalta que para innovar se necesita un liderazgo transformador, autonomía en el trabajo y una cultura organizacional que aprecie la creatividad y acepte cierto nivel de riesgo (Oh y Sabharwal, 2026).

Se llama "innovación del proveedor de servicios" a la disposición de los trabajadores públicos a examinar nuevas perspectivas para solucionar problemas, optimizar la eficiencia institucional y colaborar con el bienestar general. Cuando hay motivación del trabajador, liderazgo de servicio y seguridad psicológica, esta conducta se refuerza, puesto que el empleado se siente con poder para proponer modificaciones sin miedo extremo a cometer errores (Xiao et al., 2025).

La innovación del proveedor de servicios puede definirse como la implicación activa de los directivos y trabajadores en el diseño de servicios digitales, la optimización de procesos y la respuesta a las demandas recientes de los ciudadanos. Desde este punto de vista, la innovación se encuentra determinada tanto por variables internas (como el discurso institucional y la cultura organizacional) como por factores externos; por ejemplo, los modelos de referencia y las exigencias de la ciudadanía en cuanto a servicios digitales, (Vinarski Peretz y Kidron, 2025).

Importancia; la relevancia de la innovación por parte de los proveedores de servicios se encuentra en su habilidad para crear valor y servir mejor a las necesidades de los ciudadanos. Cuando los trabajadores públicos brindan recomendaciones, asumen riesgos sensatos y contribuyen a la mejora de la institución, esta tiene la capacidad de proporcionar servicios más relevantes, efectivos y enfocados en las necesidades verdaderas de la comunidad (AlMunthiri et al., 2024). La innovación del proveedor de servicios español es fundamental porque mejora la calidad de los servicios. Desde este punto de vista, los trabajadores innovadores colaboran para optimizar los procedimientos, replantear los servicios y responder con más exactitud a las expectativas de los usuarios, lo que hace que la gestión pública sea más eficaz y menos burocrática (Alkaabi et al., 2024). La habilidad de la innovación para generar ambientes laborales más éticos, unidos y flexibles es lo que demuestra su relevancia en el ámbito laboral. Cuando los empleados tienen acceso a liderazgo técnico y a grupos de trabajo colaborativo, su disposición para crear ideas nuevas y aplicarlas para el beneficio de la comunidad y la organización se incrementa (Tran Pham, 2026).

Características; la disposición a aprender nuevas técnicas, participar en sesiones de capacitación y utilizar herramientas de mejora para reorganizar los procesos institucionales es otra característica del proveedor de servicios innovador. Esta característica posibilita que el trabajador potencie su identidad creativa y aporte a una cultura organizativa más enfocada en la resolución de problemas y en la eficiencia (Tan et al., 2024). Se distingue la innovación del proveedor de servicios por una disposición a los cambios, lo cual se evidencia en la búsqueda de mejoras, en la recepción de

retroalimentación sobre el desempeño y en la intención de alterar las prácticas tradicionales cuando estas no cumplen más con los requerimientos ciudadanos. Cuando los trabajadores están motivados para servir y la gestión apoya los procesos de cambio, este rasgo se fortalece (Campbell, 2025). Un aspecto esencial de la innovación por parte de los trabajadores es su habilidad para ajustar, reestructurar o perfeccionar sus tareas con el fin de afrontar mejor los retos del ambiente laboral, sobre todo en entornos digitales o inteligentes. Para que esta habilidad se desarrolle, es necesario contar con un entorno organizacional de apoyo que posibilite al trabajador asumir responsabilidades, sugerir mejoras y contribuir de manera activa en la transformación de su puesto laboral (Ricciardelli y Palumbo, 2025).

Ventajas; Una ventaja de la innovación realizada por los trabajadores es que fortalece las ventajas organizacionales de la entidad pública, ya que les permite presentar soluciones, perfeccionar procedimientos y ofrecer respuestas más eficaces a problemas comunes. De esta manera, la innovación convierte al usuario en un actor activo de la mejora institucional, en vez de ser solo un ejecutor de procesos (Demircioglu, 2024). Un beneficio de la innovación por parte de los proveedores de servicios es que aumenta la habilidad que tienen las entidades locales para ajustarse a diferentes escenarios sociales, tecnológicos e institucionales. Esto posibilita que esos proveedores generen respuestas más apropiadas a las exigencias de la población, al tipo de servicio y a las necesidades del territorio, evitando así modelos que sean poco útiles o rígidos para la realidad pública (Cinar et al., 2024). Uno de los beneficios de la innovación en servicios en México es que promueve una mayor apertura del sector público hacia agentes externos, por ejemplo, las universidades, la ciudadanía, las empresas y las organizaciones sociales. Esta apertura posibilita el desarrollo de soluciones más colaborativas, la ampliación del caudal de conocimientos accesibles y el mejoramiento de la calidad de las decisiones públicas frente a situaciones complejas (Figenschou et al., 2024).

2.4. Dimensiones e indicadores

Madurez digital del talento humano

La primera dimensión es las competencias digitales; se entienden como competencias digitales al compendio de capacidades, conocimientos y habilidades que posibilitan a los empleados públicos emplear de manera efectiva las tecnologías digitales en su labor. Engloba la habilidad de buscar, procesar, examinar y administrar información en entornos digitales, lo que ayuda a un rendimiento eficaz en la gestión pública actual.

Estas competencias son fundamentales para hacer frente a los requerimientos de la transformación digital en las instituciones (García y Tejedor, 2020).

Como segunda dimensión es la Adaptación y gestión del cambio digital; es la habilidad que tienen los trabajadores para aceptar, integrar y reaccionar positivamente al uso de tecnologías nuevas en la compañía. Esto significa ser adaptable, tener la disposición de aprender de manera constante y estar abierto a innovar los procesos institucionales. Para asegurar que la transformación digital en las instituciones públicas sea sostenible, esta dimensión es esencial (García y Tejedor, 2020).

Como tercera dimensión tenemos el uso estratégico de herramientas digitales; consiste en la aplicación planificada y eficaz de plataformas tecnológicas, sistemas de información y recursos digitales para mejorar la gestión institucional. Permite la optimización de procesos, la agilidad en la toma de decisiones y el aumento de la productividad en el sector público. Además, fomenta una administración más abierta, eficaz y centrada en los resultados para el beneficio de la ciudadanía (García y Tejedor, 2020).

Innovación del servidor publico

Como primera dimensión tenemos la generación de ideas innovadoras; es la habilidad de los funcionarios públicos para sugerir soluciones creativas, perspectivas originales y mejoras enfocadas en la optimización de servicios y procesos institucionales se denomina generación de ideas innovadoras. Esta dimensión supone la disposición de detectar áreas de mejora en la gestión pública, así como pensamiento crítico y creatividad, lo que a su vez fortalece la eficacia organizacional (Osborne y Brown, 2019).

La segunda dimensión es la Implementación de mejoras; significa transformar las sugerencias en acciones específicas que contribuyan a mejorar la calidad del servicio al ciudadano, reducir los errores y perfeccionar los servicios. Esta dimensión muestra la habilidad para implementar la innovación desde su concepción hasta su ejecución real (Osborne y Brown, 2019).

La tercera dimensión es la Colaboración para la innovación; se trata de un trabajo colaborativo entre los trabajadores a través del intercambio de habilidades, conocimientos y experiencias con el fin de generar soluciones creativas. Promueve el aprendizaje conjunto, la colaboración entre regiones y el trabajo en equipo. Para fomentar una cultura organizacional enfocada en la constante mejora del sector, esta dimensión es crucial (Osborne y Brown, 2019).

H1: Existe una relación significativa entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

2.6. Hipótesis específicas

H1.1: Existe una relación significativa entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.

H1.2: Existe una relación significativa entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.

H1.3: Existe una relación significativa entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación

La indagación fue de tipo básico, ya que su propósito era generar nuevos saberes y expandir los fundamentos teóricos relacionados con el nivel de desarrollo de las habilidades digitales de los trabajadores y la innovación del proveedor de servicios, sin tener como meta una implementación inmediata de los hallazgos (Ramos, 2022). El estudio se llevó a cabo también desde un punto de enfoque cuantitativo porque los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario estructurado y posteriormente evaluados utilizando métodos estadísticos para cotejar las hipótesis presentadas (Sánchez y Murillo, 2021).

3.2. Nivel de Investigación

El análisis fue de nivel correlacional, ya que su finalidad era determinar el grado de relación entre la innovación del proveedor de servicios y el desarrollo personal de habilidades digitales, sin definir relaciones causales entre las variables estudiadas (Nel, 2023).

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño del estudio fue no experimental porque las variables fueron observadas y analizadas en su entorno natural sin que el investigador interfiriera de manera deliberada (Albornoz et al., 2023).

3.4. Población – Muestra

La población eran 85 trabajadores de una entidad pública de Lima. Se recurrió a una muestra censal por las particularidades del estudio, que comprendió a todos los participantes disponibles y posibilitó cubrir la totalidad del período de estudio (Hernández et al., 2022).

3.5. Técnica de investigación

La encuesta fue el método empleado, que facilitó la obtención directa de datos de los trabajadores mediante una serie de preguntas estructuradas para calcular las dimensiones de las variables del estudio (Feria et al., 2020).

3.6. Instrumento de investigación

El cuestionario fue la herramienta empleada, que está definida como un conjunto de preguntas ordenadas con el propósito de medir sistemáticamente las dimensiones e indicadores del estudio (Hernández et al., 2022)

Para garantizar la validez del instrumento, se consultó a expertos en gestión pública, recursos humanos y metodología de investigación. Estos evaluaron la coherencia, claridad y relevancia del sistema en relación con el entorno institucional. Además, se realizó una prueba piloto con servidores de características similares a las de la población de estudio, lo que permitió identificar posibles dificultades para comprender el cuestionario e implementar mejoras antes de su aplicación final.

La codificación, tabulación y organización de los datos recolectados se usaron para procesar la información de forma sistemática y ordenada. Después, para examinar frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, se emplearon estadísticas descriptivas. Por último, se usaron estadísticas inferenciales para confrontar las hipótesis, tomando en cuenta el diseño correlacional y el enfoque cuantitativo de la investigación. Se utilizó el programa SPSS.

A lo largo de la investigación, se mantuvieron los principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado, anonimato de los participantes y honestidad académica. Los datos recolectados se emplearon únicamente con propósitos académicos, asegurando de esta manera un uso ético y responsable de ellos.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos o

inferenciales Tabla 1

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Madurez digital del talento humano	,120	85	,004
innovación del servidor público	,138	85	,000

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Los hallazgos de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la normalidad indican que las variables madurez digital del talento humano ($p = 0,004$) y la innovación del servidor ($p = 0,000$) tienen niveles de significancia menores a 0,05; esto señala que los datos no se distribuyen normalmente. Por ende, se descarta la hipótesis nula de normalidad y se determina que la distribución de las dos variables no es paramétrica. Se optó por el coeficiente de correlación Rho de Spearman debido a esta condición estadística, pues este estadístico es adecuado para examinar la relación entre variables cuyos datos no son normales; además, permite establecer con certeza la dirección y fuerza de la asociación.

Objetivo General. Determinar la relación entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 2

Relación entre las variables

Coeficiente de correlación		<i>innovación del servidor público</i>
<i>madurez digital del talento humano</i>	Rho de Spearman	,823
	p-valor	,000
	N	85

Nota. *Elaboración en SPSS.*

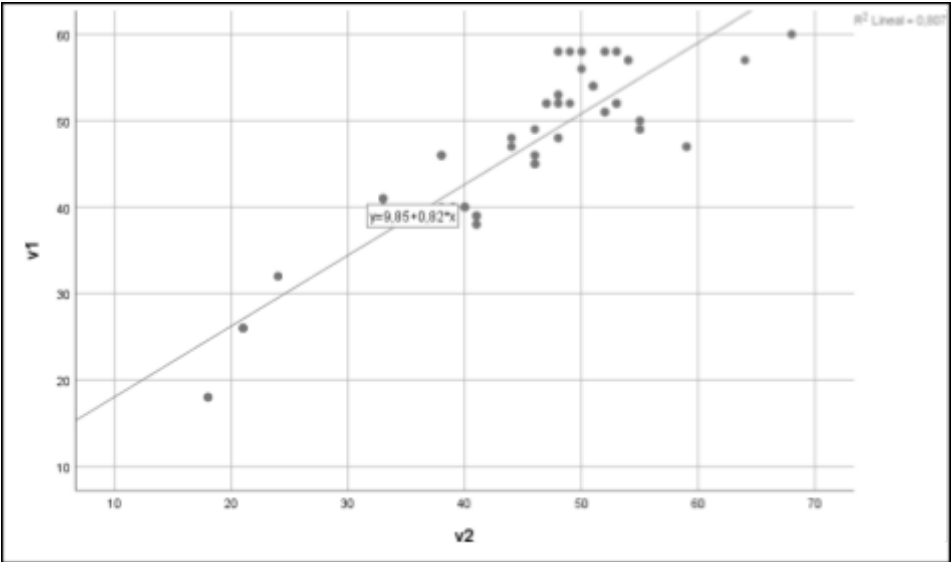


Figura 1. *Relación entre las variables*

Los resultados adquiridos a través del coeficiente de correlación de Spearman revelaron una relación positiva muy fuerte entre las variables analizadas, evidenciada por un coeficiente de correlación de 0,823 y un nivel de significancia (p < 0,05) de 0,000. Estos descubrimientos posibilitan la aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula, lo que lleva a la conclusión de que entre las dos variables existe una diferencia significativa desde el punto de vista estadístico. En consecuencia, se puede deducir que un desarrollo más amplio de habilidades digitales, capacidades tecnológicas y adaptación a entornos digitales contribuye a que los funcionarios públicos fortalezcan prácticas innovadoras, lo cual fomenta una gestión más efectiva, flexible y enfocada en la mejora constante dentro de la entidad pública analizada.

Objetivo específico 1. Determinar la relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 3

Relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público

Coeficiente de correlación		<i>innovación del servidor público</i>
<i>competencias digitales</i>	Rho de Spearman	,649
	p-valor	,000
	N	85

Nota. Elaboración en SPSS.

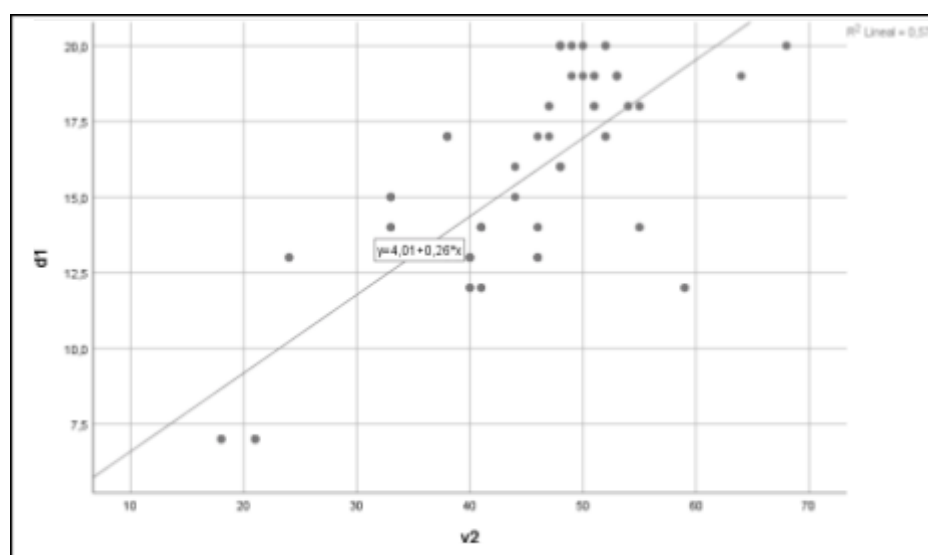


Figura 2. *Relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público*

Con un coeficiente de correlación de 0,649 y un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$), los resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman mostraron una relación positiva significativa entre las competencias digitales y la innovación del servidor. Estos hallazgos demuestran la existencia de una relación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En este sentido, se implica que el fortalecimiento de las habilidades para el uso, la gestión y la utilización de las tecnologías digitales contribuye al desarrollo de comportamientos innovadores en los servidores públicos, fomentando la creación de nuevas ideas, la optimización de procesos y la mejora continua en la prestación de servicios institucionales.

Objetivo específico 2. Determinar la relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 4

Relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público

Coeficiente de correlación		<i>innovación del servidor público</i>
<i>adaptación y gestión del cambio digital</i>	Rho de Spearman	,856
	p-valor	,000
	N	85

Nota. Elaboración en SPSS.

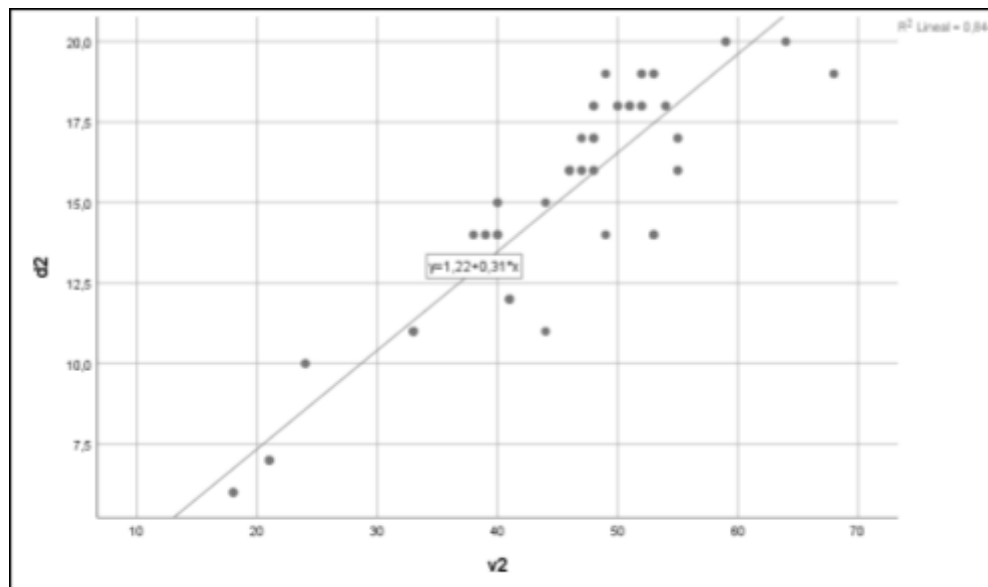


Figura 3. *Relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público*

Los resultados que se encontraron a través del coeficiente de Spearman, con un coeficiente de correlación de 0,856 y un nivel de significancia de 0,000 ($p < 0,05$), revelaron una sólida relación positiva entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del proveedor de servicios. La hipótesis alternativa puede ser aceptada gracias a estos hallazgos, lo cual señala que hay una relación estadísticamente significativa entre las dos variables. Por consiguiente, se deduce que el desarrollo de prácticas innovadoras en los funcionarios públicos es promovido por una mayor capacidad para adaptarse a las transformaciones tecnológicas, la implementación de nuevas dinámicas digitales y la gestión eficiente de los procesos de cambio.

Objetivo específico 3. Determinar la relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 5

Relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público

Coeficiente de correlación		<i>innovación del servidor público</i>
<i>estratégico de herramientas digitales</i>	Rho de Spearman	,745
	p-valor	,000
	N	85

Nota. Elaboración en SPSS.

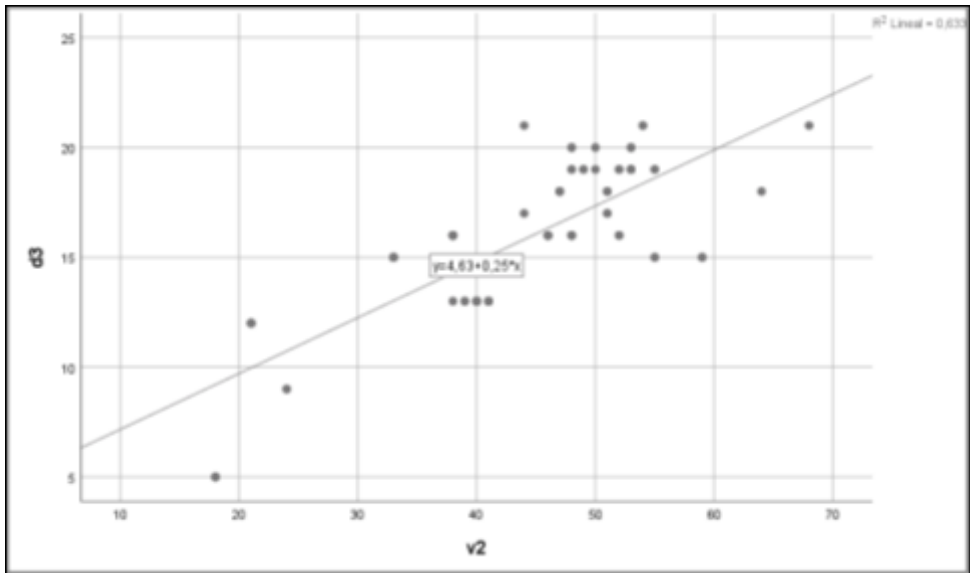


Figura 4. Relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público

El coeficiente de correlación de Spearman reveló una correlación positiva significativa entre la innovación del servidor y el empleo estratégico de herramientas digitales, con un coeficiente de 0,745 y un nivel significativo de 0,000 ($p < 0,05$). Estos resultados posibilitan descartar la hipótesis nula y aceptar la alternativa, lo que corrobora que hay una conexión estadísticamente significativa entre las dos variables. Se deduce, en esta línea, que el empleo estratégico de herramientas digitales para administrar información, comunicarse y perfeccionar procesos ayuda considerablemente a potenciar la innovación en los proveedores de servicios públicos

Objetivo específico 4. Identificar el nivel de la madurez digital del talento humano en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 6

Nivel de la madurez digital del talento humano.

Niveles	F	%
Nivel bajo	10	12%
Nivel medio	36	42%
Nivel alto	39	46%
Total	85	100%

Nota. Elaboración propia.

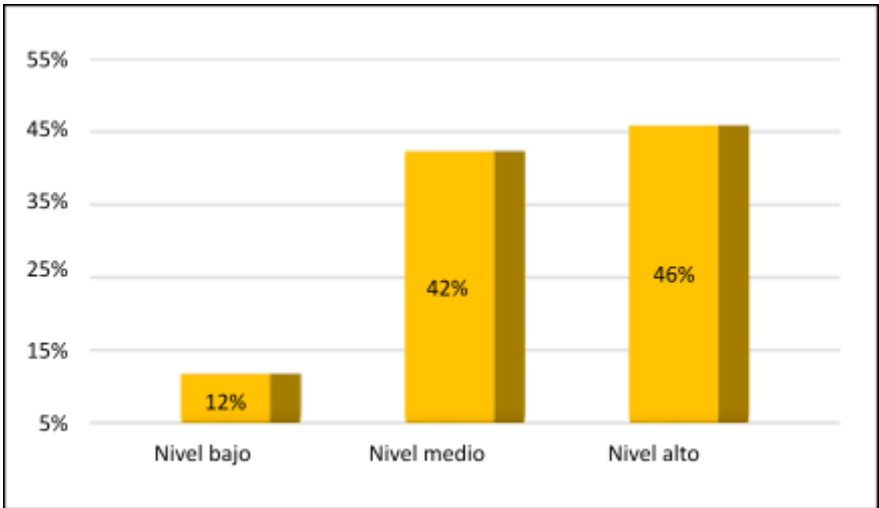


Figura 5. *Nivel de la madurez digital del talento humano.*

Los hallazgos descriptivos indicaron que el 46% de los sujetos tenía un alto grado de competencia digital, el 42% contaba con un nivel intermedio y el 12% restante tenía un nivel bajo. Estos resultados muestran que, en términos generales, existe un elevado nivel de competencia digital en la entidad pública analizada. Esto sugiere que una proporción importante de los proveedores de servicios tienen las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse con eficacia en entornos digitales.

Objetivo específico 5. Identificar el nivel de la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 7

Nivel de la innovación del servidor público.

Niveles	F	%
Nivel bajo	15	18%
Nivel medio	60	71%
Nivel alto	10	12%
Total	85	100%

Nota. *Elaboración propia*

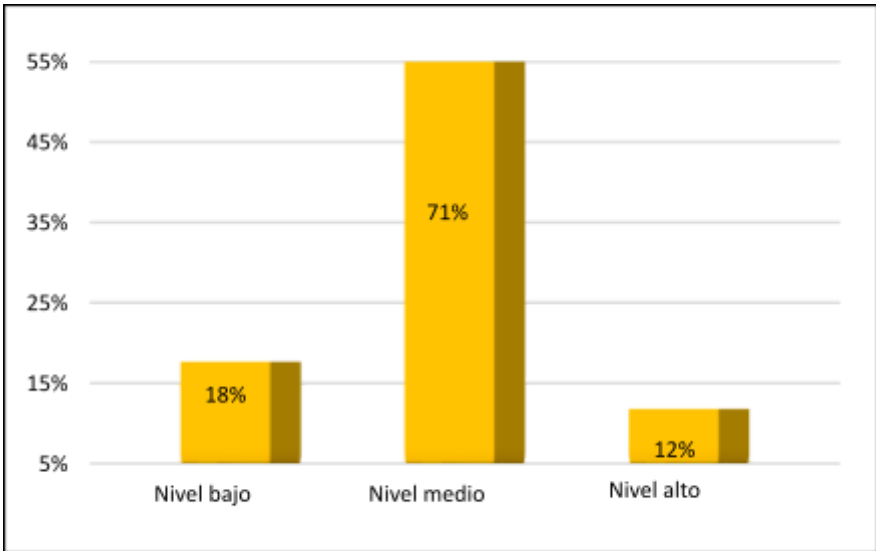


Figura 6. *Nivel de la innovación del servidor público.*

Los hallazgos descriptivos revelaron que el 71% de los individuos analizados tenía un nivel medio de innovación, detrás del 18% con un nivel bajo y del 12% con uno alto. Estos resultados muestran que, en términos generales, la innovación de los proveedores de servicios se encuentra a un nivel moderado dentro de la entidad analizada. Esto sugiere que hay prácticas enfocadas en desarrollar métodos de trabajo más eficientes e innovadores; no obstante, estas prácticas no están completamente satisfechas.

4.2. Resultados relacionados con prueba de hipótesis Contraste de hipótesis según la Prueba T de Student

H_1 : Existe una relación significativa entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.

Tabla 8

Prueba T de Student de las variables.

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
madurez digital del talento humano	42,322	84	,000	45,376	43,24	47,51
innovación del servidor público	36,891	84	,000	43,341	41,00	45,68

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Los resultados de la prueba t de Student mostraron valores de significancia de 0,000 para ambas variables ($p < 0,05$) con 84 grados de libertad, lo que indica que los resultados obtenidos son estadísticamente significativos. Además, se registraron valores de $t = 42,322$ para la madurez digital del talento humano y $t = 36,891$ para la innovación del servidor, con diferencias medianas de 45,376 y 43,341, respectivamente. Asimismo, los intervalos de confianza del 95% no incluyeron el valor cero, lo que confirma la consistencia de los resultados. En consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación y se concluye que existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

H₁₁: Existe una relación significativa entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.

Tabla 9

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
competencias digitales	38,053	84	,000	15,224	14,43	16,02
innovación del servidor público	36,891	84	,000	43,341	41,00	45,68

Nota. *Elaboración en SPSS.*

Los resultados de la prueba t de Student, con 84 grados de libertad, revelaron valores significativos para las habilidades digitales y la innovación de servidores ($p < 0,05$), lo que valida que los hallazgos son estadísticamente relevantes. Igualmente, se lograron valores de $t = 38,053$ para la innovación de servidores y $t = 36,891$ para las competencias digitales, con diferencias medianas correspondientes de 15,224 y 43,341. Igualmente, la constancia estadística de los resultados se reafirma porque los intervalos de confianza del 95% no comprendieron el valor cero. Por lo tanto, se admite la hipótesis de investigación y se determina que hay una conexión importante entre las capacidades digitales y la innovación en tecnología.

H_{12} : Existe una relación significativa entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.

Tabla 10

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
adaptación y gestión del cambio digital	37,003	84	,000	14,506	13,73	15,29
innovación del servidor público	36,891	84	,000	43,341	41,00	45,68

Nota. Elaboración en SPSS.

Los resultados de la prueba t de Student, con 84 grados de libertad, revelaron valores significativos ($p < 0.05$) para la gestión y adaptación del cambio digital y la innovación del servidor (0.000), lo cual significa que los resultados tienen relevancia estadística. Asimismo, se registró un valor de $t = 36,891$ para la innovación del servidor y otro de $t = 37,003$ para la adaptación y gestión de la transformación digital. Las respectivas diferencias medianas fueron de 43,341 y 14,506. Igualmente, la constancia estadística de los resultados se reafirma porque los intervalos de confianza del 95% no comprendieron el valor cero. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se determina que hay una conexión importante entre las variables analizadas.

H_{1,3}: Existe una relación significativa entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.

Tabla 11

Prueba T de Student

	T	Gl	Sig.	Diferencia de medias	95% de confianza	
					I	S
uso estratégico de herramientas digitales	41,656	84	,000	15,647	14,90	16,39
innovación del servidor público	36,891	84	,000	43,341	41,00	45,68

Nota. *Elaboración en SPSS.*

El uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor presentaron valores significativos ($p < 0,05$) de 0.000 en el test t de Student con 84 grados de libertad, lo que demuestra que los resultados tienen una importancia estadística. Asimismo, se logró un valor de $t = 41,656$ al emplear estratégicamente herramientas digitales y $t = 36,891$ al innovar el servidor, con diferencias medianas correspondientes de 15,647 y 43,341.

V. DISCUSIÓN.

Respecto al objetivo general, los datos estadísticos, que se lograron a partir de una muestra de 85 servidores públicos ($p = 0,000$; Rho de Spearman = 0,823), revelaron una correlación positiva intensa y con significancia estadística entre la innovación en los servicios públicos y la madurez digital del talento humano. Estos descubrimientos posibilitaron la aceptación de la hipótesis de investigación y el rechazo de la hipótesis nula, evidenciando que un nivel más alto de dominio digital del talento humano contribuye al desarrollo de prácticas novedosas en el grupo estudiado. Estos hallazgos son coherentes con los que documentaron Bravo et al. (2025), quienes encontraron correlaciones notables entre las dimensiones de la transformación digital y la administración institucional, resaltando una conexión de $\rho = 0,92$ entre la gestión administrativa y la imagen de la institución ($p < 0,05$). Concluyeron que para mejorar el rendimiento de la organización se necesitan estrategias distintas en términos digitales. Shahiduzzaman (2025) también afirma, apoyándose en la teoría de la madurez digital para el manejo de recursos humanos, que el avance digital está condicionado a la incorporación de la estrategia institucional, la gobernanza, las habilidades digitales y el uso de tecnología por parte del personal. Esto posibilita que la gestión del talento se desarrolle hacia una perspectiva estratégica que fomenta la innovación y el progreso constante en las instituciones públicas.

Con relación al objetivo específico 1, los resultados estadísticos obtenidos de una muestra de 85 servidores públicos ($p = 0,000$; Rho de Spearman = 0,649) mostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las habilidades digitales y la innovación en el servicio público. Estos resultados permitieron aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, demostrando que el desarrollo de prácticas innovadoras dentro de la entidad pública se ve favorecido por el fortalecimiento de las competencias digitales. Este resultado se explica por el hecho de que los empleados más hábiles en el uso de herramientas digitales, la gestión de la información y la adaptación a entornos tecnológicos tienen mayor probabilidad de generar ideas innovadoras, optimizar procesos y mejorar la calidad de los servicios prestados al público. Los resultados son algo diferentes a los de Alfadhli et al. (2024), quienes examinaron a 88 expertos en tecnología de varias agencias gubernamentales y determinaron que la relevancia otorgada a los elementos de madurez digital no tenía una correlación significativa con su ejecución ($r = 0,166$; Sig. = 0,430). A partir de esto, concluyeron que todavía hay obstáculos para concretar estas capacidades en las entidades públicas. La teoría del talento digital en la Industria 4.0, de Banerjee y Sharma (2024), sostiene que el desarrollo de competencias digitales, la capacitación constante, la adaptación a las tecnologías y el trabajo colaborativo

refuerzan la madurez digital de los trabajadores y fomentan la innovación dentro de las organizaciones. Por ende, la evidencia teórica y empírica demuestra que potenciar las habilidades digitales es un elemento esencial para fomentar la innovación y el progreso constante en las instituciones públicas.

Respecto al segundo objetivo específico, los resultados estadísticos de una muestra de 85 servidores públicos ($p=0,000$; $Rho=0,856$) evidenciaron una correlación positiva muy fuerte y con significancia estadística entre los elementos. La hipótesis de investigación fue confirmada y la hipótesis nula fue desechada gracias a estos resultados, que evidenciaron que una gestión eficiente de los procesos de transformación digital y una mejor habilidad para adaptarse a la tecnología estimulan el surgimiento de conductas innovadoras en la entidad pública. Los proveedores de servicios que incorporan tecnologías emergentes con más facilidad y que están involucrados activamente en los procesos de cambio pueden sugerir mejoras, optimizar procedimientos y generar soluciones innovadoras para la prestación de servicios. Por esta razón se obtiene este resultado. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Ren et al. (2025), que hallaron que el desarrollo de competencias de liderazgo digital tiene un impacto positivo en la conducta innovadora en el trabajo ($\beta = 0,933$; $p = 0,000$) y en la actuación innovadora de los servicios del gobierno ($\beta = 0,795$; $p = 0,000$). De ahí concluyeron que reforzar las habilidades organizacionales y la colaboración grupal estimula la innovación dentro de las instituciones públicas. La teoría de Recursos Humanos Analíticos, desarrollada por Fernández y Gallardo-Gallardo (2021), sostiene que para llevar a cabo la transformación digital es necesario tomar decisiones fundamentadas en datos, potenciar las habilidades individuales y contar con el respaldo institucional para manejar el cambio de forma eficaz. Por ende, la gestión y adaptación apropiadas del cambio digital son un elemento clave para potenciar la innovación en el servicio público y propiciar una gestión pública más eficiente; esto está corroborado tanto por pruebas empíricas como teóricas.

Respecto al objetivo específico 3, se evidenció una correlación positiva fuerte y significativa entre la innovación en los servidores públicos y el uso estratégico de herramientas digitales, según los resultados estadísticos obtenidos de una muestra de 85 servidores públicos (Rho de Spearman = $0,745$; $p = 0,000$). Estos hallazgos hicieron posible la aceptación de la hipótesis de investigación y el rechazo de la hipótesis nula, lo que evidencia que el empleo estratégico de instrumentos digitales promueve el surgimiento de prácticas novedosas al interior del organismo público. El empleo eficaz de plataformas digitales, sistemas de información y herramientas tecnológicas que permiten una mejor administración del conocimiento, un mejoramiento de los procesos administrativos, el

fortalecimiento de la comunicación institucional y el impulso a la generación de soluciones innovadoras para atender las necesidades ciudadanas es lo que explica este resultado. Estos resultados concuerdan con los de Guenduez et al. (2025), que tras estudiar 25 ciudades con 18 años de existencia, descubrieron que las tácticas de innovación digital enfocadas en la mejora (33%) y la persistencia (29%) anteponen el perfeccionamiento de los procedimientos internos e impulsan la generación de valor; por lo tanto, concluyeron que es indispensable incorporar permanentemente la innovación en la cultura organizacional. La Teoría de las Capacidades Dinámicas Aplicadas al Talento Digital Humano de Mahmoud et al. (2025) señala, además, que el rendimiento de las entidades se incrementa si reestructuran sus recursos, procesos y habilidades digitales de manera constante, con la ayuda del liderazgo organizacional, la adaptabilidad y la agilidad. En consecuencia, la evidencia empírica y teórica confirma que el uso estratégico de herramientas digitales constituye un elemento fundamental para impulsar la innovación del servidor público y mejorar la eficiencia de la gestión institucional.

Respecto al objetivo específico 4, se observó que el 46% de los 85 trabajadores encuestados poseía un nivel alto de competencia digital, el 42% un nivel medio y el 12% un bajo. Estos resultados sugieren que, en términos generales, la entidad pública tiene un nivel positivo de madurez digital. Esto implica que una porción importante de los proveedores de servicios cuenta con las capacidades, habilidades y conocimientos requeridos para funcionar de manera eficiente en contextos tecnológicos. Sin embargo, la existencia de un porcentaje con niveles bajos y mediocres demuestra que es necesario reforzar los procesos de capacitación y actualización digital para afianzar una transformación institucional. Estos resultados son concordantes con los de Peralta et al. (2026), que encontraron que las empresas con un control más exhaustivo de la gestión del talento humano consiguen aumentos en la productividad del 30 % y disminuciones en la rotación de personal del 36 %. También notaron una correlación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional ($r = 0,772$), lo que resalta la relevancia del liderazgo y la tecnología para la eficacia administrativa. Asimismo, de acuerdo con la Teoría del Liderazgo Transformacional en la Digitalización del Talento de Mahroof y Rafi (2024), el liderazgo digital se refuerza cuando se logra inspirar a los compañeros, reducir la resistencia al cambio e impulsar un aprendizaje ininterrumpido y el avance de habilidades digitales. Así pues, la evidencia empírica y teórica muestra que una elevada competencia digital del talento humano es un fundamento firme para fortalecer la transformación digital y optimizar el rendimiento de las entidades públicas.

Respecto al objetivo específico 5, el 71% de los empleados tenía un nivel medio de innovación, el 18% un nivel bajo y solo el 12% un nivel elevado, según los resultados descriptivos de una muestra de 85 trabajadores. Estos resultados indican que, en líneas generales, la innovación de los proveedores de servicios está en un nivel moderado dentro de la entidad estudiada. Esto señala que existen esfuerzos dirigidos a optimizar los procesos y la entrega de servicios; no obstante, estas iniciativas todavía no han llegado a un desarrollo ideal. La prevalencia del nivel medio señala que es necesario consolidar estrategias institucionales que promuevan la creatividad, el aprendizaje constante y la implicación activa de los trabajadores en la creación de nuevas soluciones para la administración pública. Los resultados de Porrúa et al. (2021), que examinaron la digitalización en los gobiernos de América Latina y el Caribe, son coherentes con estos hallazgos. Ellos encontraron que el 64% de los gerentes filipinos informaron sobre carencias en habilidades digitales, el 51% detectó una deficiencia grave en análisis de datos y el 41% contaba con competencias digitales. Determinaron que es esencial fortalecer el talento humano para promover la innovación en este sector. La Teoría de la motivación del servicio y la cultura innovadora, desarrollada por Lee y Kim en 2024, señala que la innovación se produce cuando una cultura enfocada en el servicio se mezcla con una cultura organizacional que promueve el aprendizaje constante, la creatividad y el surgimiento de ideas novedosas. En consecuencia, la evidencia empírica y teórica indica que es fundamental promover una cultura organizativa innovadora y reforzar el talento humano con el fin de potenciar la innovación de los trabajadores y optimizar la calidad de los servicios ofrecidos por la institución.

VI.CONCLUSIONES

El objetivo general, se concluye que existe una relación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre el dominio digital del talento humano y la innovación del servidor ($Rho = 0,823$; $p = 0,000$; $N = 85$), lo que respalda la hipótesis de investigación. Esto demuestra cómo el desarrollo de prácticas innovadoras se ve impulsado por el fortalecimiento de las competencias digitales, la adaptación tecnológica y el uso de herramientas digitales, lo que conduce a una gestión pública más eficaz, adaptable y orientada a la mejora continua.

El primer objetivo específico, se concluye que las competencias digitales mantienen una relación positiva y significativa con la innovación del servicio general ($Rho = 0,649$; $p = 0,000$; $N = 85$), lo que permitió aceptar la hipótesis de investigación. Por lo tanto, el fortalecimiento de las habilidades en tecnología digital permite a los empleados generar nuevas ideas, optimizar los procesos institucionales.

El segundo objetivo específico, se concluye que la adaptación y gestión del cambio digital presentan una relación positiva sólida y significativa con la innovación del proveedor de servicios ($Rho = 0,856$; $p = 0,000$; $N = 85$), lo que respalda la hipótesis de investigación. Esto demuestra que una mayor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de gestión de la transformación digital promueve el desarrollo.

El tercer objetivo específico, se concluye que el uso estratégico de herramientas digitales se relaciona de manera positiva y significativa con la innovación del servidor ($Rho = 0,745$; $p = 0,000$; $N = 85$), lo que confirma la hipótesis planteada. En este sentido, el uso efectivo de plataformas digitales y sistemas tecnológicos contribuye a optimizar la gestión de datos, mejorar los procesos institucionales y fortalecer la capacidad innovadora de los funcionarios públicos.

En el cuarto objetivo específico, se concluye que el dominio digital del talento humano en la entidad pública investigada es elevado, ya que el 46% de los trabajadores llegó a un nivel alto, el 42% a uno medio y el 12% a uno bajo ($N = 85$). Estos resultados evidencian que la población tiene competencias digitales adecuadas, aunque es preciso fortalecer las habilidades de aquellos que tienen niveles medios y bajos.

En el quinto objetivo específico, se concluye que el 71% de los participantes presenta un nivel medio de innovación en el servicio, el 18% un nivel bajo y solo el 12% un nivel alto ($N = 85$). Estos resultados evidencian oportunidades de mejora para fortalecer una cultura organizacional centrada en la creatividad, la innovación y la mejora continua en la entidad pública.

VII. RECOMENDACIONES.

Se recomienda al alcalde de esta entidad diseñe e implemente un plan integral para potenciar la madurez digital del capital humano. Para fortalecer una cultura innovadora y aumentar la eficacia de la gestión institucional, Este plan debe incluir capacitación continua, actualizaciones técnicas, apoyo a los procesos de transformación digital y evaluación periódica de las competencias digitales.

Se recomienda al alcalde implemente programas continuos de capacitación y certificación en competencias digitales, enfocados en el uso de herramientas tecnológicas, gestión de la información y alfabetización digital, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los servidores públicos e incentivar el desarrollo de iniciativas innovadoras en sus roles.

Se recomienda al alcalde de esta entidad establecer estrategias de gestión del cambio digital que incluyan comunicación interna, soporte técnico, sensibilización y liderazgo participativo, con el fin de fomentar la innovación en la prestación de servicios públicos y facilitar la adaptación de los proveedores de servicios públicos a los cambios tecnológicos.

Se recomienda al alcalde de esta entidad promueva el uso estratégico de herramientas digitales a través de la implementación de plataformas colaborativas, sistemas de gestión de información y programas de capacitación en tecnologías emergentes con el fin de optimizar los procesos institucionales y fortalecer la capacidad innovadora de los servidores públicos.

Se recomienda al alcalde de esta entidad crear un programa para el desarrollo de la madurez digital dirigido específicamente a empleados con niveles mediocres y bajos. Este programa debe incluir capacitación, tutoría y evaluaciones periódicas de competencias digitales para elevar la preparación técnica de todos los empleados y solidificar la transformación digital institucional.

Se recomienda al alcalde de esta entidad Se implementen políticas e iniciativas que fomenten la innovación, como concursos para propuestas de mejora, reconocimiento del desempeño innovador, equipos de innovación y espacios para la generación de ideas, con el objetivo de elevar el nivel de innovación entre los empleados actuales y fortalecer la mejora continua dentro de la organización.

VIII. REFERENCIAS

- Albornoz, E., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., Zambrano, L., Cañizales, A., Vera, L., Márquez, A., González, R., Cruz, K., Luna, H., Macias, A., Brice, D. y Arteaga, R. (2023). Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación (1.^a ed.). *Mawil Publicaciones de Ecuador*. <https://mawil.us/metodologia-de-la-investigacion-aplicada-a-las-ciencias-de-la-salud-y-la-educacion/>
- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital transformation era. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Alfadhli, M., Kucukvar, M., Onat, N. C., Al-Maadeed, S., y Abdessadok, A. (2024). Government digital transformation: A tailor-made digital maturity assessment framework. *IEEE Access*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.1234567>
- Alfadhli, M., Kucukvar, M., Onat, N., Al-Maadeed, S., y Abdessadok, A. (2025). *Government digital transformation: A tailor-made digital maturity assessment framework*. IEEE Access. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3560999>
- Alkaabi, S., Hazzam, J., Wilkins, S., y Dan, S. (2024). The influences of ambidexterity, New Public Management and innovation on the public service quality of government organizations. *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2367130>
- Al-Kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., y Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Al-Lami, A., Shirkhodae, M., y Safari, M. (2024). The digital transformation model for innovative marketing maturity in the oil companies. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9), e06535. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-056>
- AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., y Raziq, M. (2024). Fostering innovative behaviours of public sector employees: The potency of innovation-based HR practices, risk propensity and error tolerance. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 159–182. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2023-0242>

- Banerjee, P., y Sharma, N. (2024). *Digital transformation and talent management in industry 4.0: A systematic literature review and the future directions. The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2023-0183>
- Bindra, S., Bhattacharya, S., Bhattacharya, S. (2025;), "Traditional to digital: human resource management transformation". *Journal of Work-Applied Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
- Bravo, J., Maquen, G., Germán, N., Valdivia, C., Alarcón, R., Aquino, J., y Serquén, O. (2025). Assessing digital transformation maturity in higher education institutions: A correlational analysis by actors and dimensions. *Frontiers in Computer Science*, 7, 1549262. <https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1549262>
- Cabrera, C. J. (2021). *Gestión del talento humano y competencias digitales en el engagement de los servidores públicos del Banco de la Nación 2019* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].
- Campbell, J. (2025). Change management, performance feedback, and public service motivation: Cultivating change-oriented behaviour in public organisations. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(2), 140–164. <https://doi.org/10.1080/23276665.2024.2382092>
- Cancho, K. (2025). *Gobierno digital y gestión del talento humano en una entidad pública de la región Callao, 2024* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/158668>
- Cinar, E., Demircioglu, M., Acik, A. y Simms, C. (2024). Public sector innovation in a city state: Exploring innovation types and national context in Singapore. *Research Policy*, 53(2), Article 104915. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104915>
- Demircioglu, M. (2024). Public sector innovation: Sources, benefits, and leadership. *International Public Management Journal*, 27(2), 190–220. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2276481>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., y Díaz, L. (2023). *Talento humano en la era digital: Fidelización de trabajadores en universidades*. Ministerio de Educación del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/11546>
- Feria, H., Matilla, M. y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

- Fernandez, V., y Gallardo-Gallardo, E. (2021). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. *Competitiveness Review*, 31(1), 162–187. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0163>
- Fiaz, S., y Qureshi, M. (2024). Unraveling the conceptual ambiguity of digital human resource management: A state-of-the-art review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2395101. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2395101>
- Figenschou, T., Li-Ying, J., Tanner, A., y Bogers, M. (2024). *Open innovation in the public sector: A literature review on actors and boundaries*. *Technovation*, 131, 102940. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102940>
- García, A., y Tejedor, S. (2020). Competencias digitales en la administración pública. *Revista de Educación y Tecnología*, 15(2), 45–60.
- Gbadebo, A. (2025). Electronic-human resource management and organizational performance. *International Journal of Applied Research in Business and Management*. <https://www.wr-publishing.org/index.php/ijarbm/article/view/469>
- Guenduez, A., Demircioglu, M., Mueller, E., y Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(5), 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>
- Haryanti, T., Rakhmawati, N., y Subriadi, A. (2023). The extended digital maturity model. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 17. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>
- Herencia, D., Reynalte, G., Noel, L., y Zevallos, P. (2024). *Impacto de activadores de la transformación digital sobre el talento humano en las Pymes de Lima Metropolitana 2024* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a1009e3-d9cf-4ec0-8ed5-2020814a74db/content>
- Herencia, D., Reynalte, G., Tenorio, L., y Zevallos, P. (2024). Impacto de activadores de la transformación digital sobre el talento humano en las Pymes de Lima Metropolitana 2024. *Administración y Finanzas*, 1-45.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2022). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf

- Hu, D., y Lan, Y. (2024). The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *PLOS ONE*, 19(8), e0307195. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307195>
- Huamán, P., y Medina, C. (2022). Transformación digital en la administración pública: Desafíos para una gobernanza activa en el Perú. *Comuni@cción*, 13(2), 93-105. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>
- Huynh Thi Thu, S., Pham, M. y Luc, HN.(2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1064. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05113-2>
- Indroputri, I., y Sanjaya, R. (2024). Digital transformation in human resource management and its role in Gen Z career development: A systematic literature review. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(1), 48–56. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.48-56>
- Khatoon, U., Babgi, M., Hadi, N., Mir, R., y Velidandi, A. (2025). Technology-driven change in human resource management: Reshaping talent management and organizational design. *Administrative Sciences*, 15(11), 452. <https://doi.org/10.3390/admsci15110452>
- Lee, G., y Kim, C. (2024). Antecedents of innovative behavior in public organizations: The role of public service motivation, organizational commitment, and perceived innovative culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378217>
- Lidman, L. (2023). *Employee-driven innovation in the public sector: At the intersection of innovation support and workplace conditions*. Linköping University Electronic Press. <https://doi.org/10.3384/9789180750967>
- Liu, X., Zhang, Y., y Huang, Y. (2025). The impact of mission valence on innovative work behavior among civil servants: The roles of harmonious passion, spiritual leadership, and the organization's fault-tolerant climate. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1722923>
- Mahmoud, M., Ali, A., Alrifae, A., Abu Eitah, R., y AlZubi, M. (2025). *The impact of digital HRM system and digital transformation on HR efficiency with organizational agility as a moderator*. *Discover Sustainability*. 41 <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01713-9>

- Mahroof, J., y Rafi, A. (2024). *Talent management during digital transformation: Role of transformational leadership and resistance to change*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4681060>
- Montoya, J. (2023). *Gestión del talento humano y su importancia en el uso de las nuevas tecnologías de información en la empresa San Toribio Construcciones S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/20158/T018_71487027_T.pdf?sequence=13&isAllowed=y
- Moon, K.-K., y Lim, J. (2025). Exploring the impact of organizational identification on innovative work behavior in the Korean public sector: The moderating role of charismatic leadership. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1218. <https://doi.org/10.3390/bs15091218>
- Nel, L. (2023). *Diseños de investigación científica: Guía teórico-práctica para estudiantes universitarios*. Fondo Editorial Universitario. <https://editorialmacro.com/wp-content/uploads/2021/02/9786123045760.pdf>
- Nguyen, N., Nguyen, D., Vo, N., y Tuan, L. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>
- Nisioi, I., Roja, A., y Urs, N. (2026). Bridging the digital divide: A comparative analysis of digital maturity in private and public sector organizations. En *Proceedings of the Central and Eastern European eDem and eGov Days 2025* (pp. 133–142). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3773002.3773007>
- Oh, S., y Sabharwal, M. (2026). Fostering innovation at work: The synergy of transformational leadership, job autonomy, and innovative organizational culture for driving innovative work behavior. *Public Personnel Management*, 55(2), 254–284. <https://doi.org/10.1177/00910260251380410>
- Ongena, G., van der, S., y Ravesteijn, P. (2026). Digital maturity and performance of public organizations: The mediating role of dynamic capabilities. *International Journal of Public Sector Management*, 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2025-0322>
- Osborne, S., y Brown, L. (2019). *Innovation in public services*. Routledge

- Peralta, J., Ochoa, R., Villacis, J., y Verdesoto, N. (2026). Gestión del talento humano como factor determinante en la eficiencia administrativa de las organizaciones empresariales. *RECIAMUC*, 10(1), 313-324. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/10.\(1\).oct.2026.313-324](https://doi.org/10.26820/reciamuc/10.(1).oct.2026.313-324)
- Porrúa, M., Lafuente, M., Mosqueira, E., Roseth, B., y Reyes, A. M. (Eds.). (2021). *Transformación digital y empleo público: El futuro del trabajo del gobierno*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0003105>
- Ramos, C. (2023). La investigación básica como propuesta de línea de investigación en psicología. *Revista de Investigación Psicológica*, 30, 153-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9223208>
- Rawat, S., y K. C., S. (2024). Impact of electronic human resource management practices on employees' job satisfaction in the banking sector. *Journal of Emerging Management Studies*. <https://jems.davnepal.edu.np/storage/files/1/current%20issue/vol1%20issue2/Impact%20of%20Electronic%20Human%20Resource%20Management%20Practices%20on%20Employees%E2%80%99%20Job%20Satisfaction%20in%20the%20Banking%20Sector.pdf>
- Ren, L., Deng, S., Men, L., y Boudouaia, A. (2025). A study on factors shaping innovative work behavior and service innovation performance in government sectors: Role of digital leadership and dynamic capabilities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1076. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05378-7>
- Ricciardelli, A., y Palumbo, R. (2025). Emboldening public servants to challenge their job: The interplay of supportive climate and job crafting amidst smart working. *International Journal of Public Administration*, 48(7), 462–473. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2363307>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., y Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), Article 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Sánchez, A, y Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2). <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>

- Sangama, E. (2025). Transformación digital y gobernanza regional en Perú: Revisión sistemática. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(13). <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.329>
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
- Srirahayu, D., Ekowati, D., y Sridadi, A. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Stachová, K., Stacho, Z., Šamalík, P., y Sekan, F. (2024). The Impact of E-HRM Tools on Employee Engagement. *Administrative Sciences*, 14(11), 303. <https://doi.org/10.3390/admsci14110303>
- Tan, A., van Dun, D., y Wilderom, C. (2024). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(8), 1–31. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0126>
- Tran Pham, T. (2026). How does ethical leadership enhance employees' innovative behavior? The roles of work group cohesiveness and openness to experience. *International Journal of Innovation Science*, 18(2), 461–475. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2024-0262>
- United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024>
- Vaz Lopes, A., y Farias, J. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114–130. <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>

- Villaverde, M. (2024). Competencias digitales en el segmento directivo del servicio civil para el gobierno y la transformación digital. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 12, 48-77.
- Vinarski Peretz, H., y Kidron, A. (2025). Key drivers and barriers to senior public managers' engagement in digital service innovative behaviour: A qualitative study. *Public Management Review*, 27(3), 653–678. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254789>
- Xiao, F.-X., Lin, Y., Kuang, J.-F., Yang, L.-L., y Wang, Q. (2025). How and when servant leadership affect public employees' innovative behavior. *Scientific Reports*, 15, 26705. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-11504-x>
- Zhang, J., y Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Madurez digital del talento humano	La madurez digital del talento humano se refiere al grado en que una organización utiliza tecnologías digitales para transformar y optimizar sus procesos de recursos humanos, integrando áreas como capacitación, selección, desarrollo y evaluación en un sistema estratégico y basado en datos. Además, implica adaptarse a las nuevas demandas del entorno digital y de los trabajadores, más allá del simple uso de herramientas tecnológicas (Zhang y Chen, 2024).	La variable Madurez digital del talento humano fue evaluada mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, el cual comprendió 3 dimensiones, 15 indicadores y 15 ítems. Las dimensiones consideradas fueron: Competencias digitales, Adaptación y gestión del cambio digital, y Uso estratégico de herramientas digitales. Los indicadores evaluados incluyeron: conocimiento, habilidad, manejo, dominio, capacitación, adaptación, flexibilidad, aceptación, cambio, aprendizaje, estrategia, eficiencia, sistemas, plataformas y optimización. Cada ítem fue respondido mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.	Competencias digitales	Conocimiento	Ordinal
				Habilidad	
				Manejo	
				Dominio	
				Capacitación	
			Adaptación y gestión del cambio digital	Adaptación	
				Flexibilidad	
				Aceptación	
				Cambio	
				Aprendizaje	
			Uso estratégico de herramientas digitales	Estrategia	
				Eficiencia	
				Sistemas	
				Plataformas	
				Optimización	

Innovación del servidor público	La habilidad que tiene un trabajador del sector público para detectar problemas, producir ideas innovadoras y ponerlas en práctica con el objetivo de optimizar procedimientos, servicios o resultados institucionales se denomina "innovación del proveedor de servicios". Esta innovación pone el foco en optimizar las prácticas existentes en la organización pública, en vez de generar algo completamente inédito (Srirahayu et al., 2023).	La variable Innovación del servidor público fue evaluada mediante la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, el cual comprendió 3 dimensiones, 15 indicadores y 15 ítems. Las dimensiones consideradas fueron: Generación de ideas innovadoras, Implementación de mejoras y Colaboración para la innovación. Los indicadores evaluados incluyeron: creatividad, propuesta, iniciativa, diseño, originalidad, ejecución, aplicación, mejora, implementación, innovación, trabajo, cooperación, intercambio, equipo y participación. Cada ítem fue respondido mediante una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.	Generación de ideas innovadoras	Creatividad	Ordinal
				Propuesta	
				Iniciativa	
				Diseño	
			Implementación de mejoras	Originalidad	
				Ejecución	
				Aplicación	
				Mejora	
				Implementación	
				Innovación	
			Colaboración para la innovación	Trabajo	
				Cooperación	
				Intercambio	
				Equipo	
				Participación	

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.	HIPOTESIS GENERAL H1: Existe una relación significativa entre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.	Variable 1: Madurez digital del talento humano Variable 2: Innovación del servidor público	● Competencias digitales ● Adaptación y gestión del cambio digital ● Uso estratégico de herramientas digitales ● Generación de ideas innovadoras ● Implementación de mejoras ● Colaboración para la innovación	● Conocimiento ● Habilidad ● Manejo ● Dominio ● Capacitación ● Adaptación ● Flexibilidad ● Aceptación ● Cambio ● Aprendizaje ● Estrategia ● Eficiencia ● Sistemas ● Plataformas ● Optimización ● Creatividad ● Propuesta ● Iniciativa ● Diseño ● Originalidad ● Ejecución ● Aplicación ● Mejora ● Implementación ● Innovación ● Trabajo ● Cooperación ● Intercambio ● Equipo ● Participación	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativo Nivel: Explicativo. Diseño de Investigación: No experimental, transversal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				
¿Cuál es la relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026? ¿Cuál es la relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026?	Determinar la relación entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026. Determinar la relación entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.	H1.1: Existe una relación significativa entre las competencias digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026. H1.2: Existe una relación significativa entre la adaptación y gestión del cambio digital y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026. H1.3: Existe una relación significativa entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor				

¿Cuál es la relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026? ¿Cuál es el nivel de la madurez digital del talento humano en una entidad pública de Lima, 2026? ¿Cuál es el nivel de la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026?	Determinar la relación entre el uso estratégico de herramientas digitales y la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026. Identificar el nivel de la madurez digital del talento humano en una entidad pública de Lima, 2026. Identificar el nivel de la innovación del servidor público en una entidad pública de Lima, 2026.	público en una entidad pública de Lima, durante el año 2026.				
---	---	---	--	--	--	--

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Instrumentos

Cuestionario sobre la madurez digital del talento humano y la innovación del servidor público en una entidad pública, Lima – 2026

El presente cuestionario se aplica como parte del estudio titulado “Madurez digital del talento humano e innovación del servidor público en una entidad pública, Lima – 2026”, cuyo objetivo es determinar la relación entre el nivel de desarrollo de las capacidades digitales del personal y la innovación en el desempeño de los servidores públicos dentro de una entidad pública de Lima.

Tu participación es libre y voluntaria. Las respuestas que brindes serán tratadas con confidencialidad y anonimato, y se utilizarán únicamente con fines académicos y de investigación. No existen respuestas correctas ni incorrectas; por ello, responde con sinceridad, marcando con una (X) la alternativa que mejor represente tu experiencia personal.

¿Aceptas participar en el estudio?

SÍ () NO ()

Asimismo, autorizo que los resultados obtenidos en la presente investigación sean difundidos exclusivamente con fines académicos y científicos.

Opciones de respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Madurez digital del talento humano						
	DIM 1: Competencias digitales	1	2	3	4	5
1	Poseo conocimientos básicos sobre el uso de herramientas digitales en mi trabajo.					
2	Manejo adecuadamente programas informáticos para realizar mis funciones laborales.					
3	Utilizo correctamente los sistemas digitales de la institución.					
4	Domino plataformas digitales necesarias para el desarrollo de mis actividades.					
5	Recibo capacitación frecuente en herramientas digitales institucionales.					
	DIM 2: Adaptación y gestión del cambio digital	1	2	3	4	5
6	Me adapto fácilmente al uso de nuevas tecnologías en el trabajo.					
7	Soy flexible ante los cambios tecnológicos implementados en la institución.					
8	Acepto positivamente la incorporación de nuevas herramientas digitales.					
9	Me adapto rápidamente a los cambios en los procesos digitales.					
10	Aprendo con facilidad el uso de nuevas tecnologías laborales.					
	DIM 3: Uso estratégico de herramientas digitales	1	2	3	4	5
11	Utilizo estrategias digitales para mejorar mi desempeño laboral.					
12	Empleo herramientas digitales que aumentan la eficiencia de mi trabajo.					
13	Uso correctamente los sistemas digitales institucionales.					
14	Utilizo plataformas digitales para cumplir mis funciones laborales.					
15	Aprovecho la tecnología para optimizar mis actividades diarias.					
Innovación del servidor público						
	DIM 1: Generación de ideas innovadoras	1	2	3	4	5
1	Propongo ideas creativas para mejorar los procesos institucionales.					
2	Genero propuestas para solucionar problemas en mi área de trabajo.					
3	Tengo iniciativa para sugerir mejoras en el servicio público.					
4	Diseño alternativas para optimizar procedimientos laborales.					
5	Busco soluciones originales ante problemas institucionales.					
	DIM 2: Implementación de mejoras	1	2	3	4	5
6	Ejecuto acciones para mejorar los procesos en mi institución.					
7	Aplico nuevas ideas para mejorar mi trabajo diario.					
8	Participo en la mejora continua de los servicios públicos.					
9	Implemento cambios que contribuyen a la eficiencia institucional.					

10	Promuevo innovaciones dentro de mi área laboral.					
	DIM 3 Colaboración para la innovación	1	2	3	4	5
11	Trabajo en equipo para mejorar los procesos institucionales.					
12	Coopero con mis compañeros para generar mejoras en la institución.					
13	Comparto información y conocimientos con otros servidores.					
14	Participó activamente en equipos de trabajo institucionales.					
15	Participo en actividades orientadas a la innovación institucional.					

Anexo 4. Validaciones

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: MADUREZ DIGITAL DEL TALENTO HUMANO

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Competencias digitales							
1	Poseo conocimientos básicos sobre el uso de herramientas digitales en mi trabajo.	X		X		X		
2	Manejo adecuadamente programas informáticos para realizar mis funciones laborales.	X		X		X		
3	Utilizo correctamente los sistemas digitales de la institución.	X		X		X		
4	Domino plataformas digitales necesarias para el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
5	Recibo capacitación frecuente en herramientas digitales institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Adaptación y gestión del cambio digital	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Me adapto fácilmente al uso de nuevas tecnologías en el trabajo.	X		X		X		
7	Soy flexible ante los cambios tecnológicos implementados en la institución.	X		X		X		
8	Acepto positivamente la incorporación de nuevas herramientas digitales.	X		X		X		
9	Me adapto rápidamente a los cambios en los procesos digitales.	X		X		X		
10	Aprendo con facilidad el uso de nuevas tecnologías laborales.	X		X		X		
	DIM 3: Uso estratégico de herramientas digitales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Utilizo estrategias digitales para mejorar mi desempeño laboral.	X		X		X		
12	Empleo herramientas digitales que aumentan la eficiencia de mi trabajo.	X		X		X		
13	Uso correctamente los sistemas digitales institucionales.	X		X		X		

14	Utilizo plataformas digitales para cumplir mis funciones laborales.	x		X		X		
15	Aprovecho la tecnología para optimizar mis actividades diarias.	x		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Molero Farfán Rosa Amelia
DNI : 32904239
Especialidad del evaluador : Maestría en Gestión Pública
Firma :



06 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: INNOVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
	DIM 1: Generación de ideas innovadoras	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Propongo ideas creativas para mejorar los procesos institucionales.	X		X		X		
2	Genero propuestas para solucionar problemas en mi área de trabajo.	X		X		X		
3	Tengo iniciativa para sugerir mejoras en el servicio público.	X		X		X		
4	Diseño alternativas para optimizar procedimientos laborales.	X		X		X		
5	Busco soluciones originales ante problemas institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Implementación de mejoras	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Ejecuto acciones para mejorar los procesos en mi institución.	X		X		X		
7	Aplico nuevas ideas para mejorar mi trabajo diario.	X		X		X		
8	Participo en la mejora continua de los servicios públicos.	X		X		X		
9	Implemento cambios que contribuyen a la eficiencia institucional.	X		X		X		
10	Promuevo innovaciones dentro de mi área laboral.	X		X		X		
	DIM 3: Colaboración para la innovación	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Trabajo en equipo para mejorar los procesos institucionales.	X		X		X		
12	Coopero con mis compañeros para generar mejoras en la institución.	X		X		X		
13	Comparto información y conocimientos con otros servidores.	X		X		X		
14	Participó activamente en equipos de trabajo institucionales.	X		X		X		

15	Participo en actividades orientadas a la innovación institucional.	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Molero Farfán Rosa Amelia

DNI : 32904239

Especialidad del evaluador : Maestría en Gestión Pública

Firma :



06 de junio del 2026

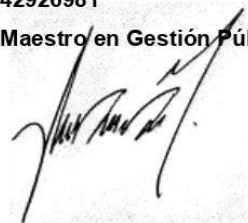
MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: MADUREZ DIGITAL DEL TALENTO HUMANO

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
	DIM 1: Competencias digitales	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Poseo conocimientos básicos sobre el uso de herramientas digitales en mi trabajo.	X		X		X		
2	Manejo adecuadamente programas informáticos para realizar mis funciones laborales.	X		X		X		
3	Utilizo correctamente los sistemas digitales de la institución.	X		X		X		
4	Domino plataformas digitales necesarias para el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
5	Recibo capacitación frecuente en herramientas digitales institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Adaptación y gestión del cambio digital	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Me adapto fácilmente al uso de nuevas tecnologías en el trabajo.	X		X		X		
7	Soy flexible ante los cambios tecnológicos implementados en la institución.	X		X		X		
8	Acepto positivamente la incorporación de nuevas herramientas digitales.	X		X		X		
9	Me adapto rápidamente a los cambios en los procesos digitales.	X		X		X		
10	Aprendo con facilidad el uso de nuevas tecnologías laborales.	X		X		X		
	DIM 3: Uso estratégico de herramientas digitales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Utilizo estrategias digitales para mejorar mi desempeño laboral.	X		X		X		
12	Empleo herramientas digitales que aumentan la eficiencia de mi trabajo.	X		X		X		
13	Uso correctamente los sistemas digitales institucionales.	X		X		X		

14	Utilizo plataformas digitales para cumplir mis funciones laborales.	X		X		X		
15	Aprovecho la tecnología para optimizar mis actividades diarias.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Velezmoro López José
DNI : 42926981
Especialidad del evaluador : Maestro en Gestión Pública
Firma : 

10 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: INNOVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
	DIM 1: Generación de ideas innovadoras	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Propongo ideas creativas para mejorar los procesos institucionales.	X		X		X		
2	Genero propuestas para solucionar problemas en mi área de trabajo.	X		X		X		
3	Tengo iniciativa para sugerir mejoras en el servicio público.	X		X		X		
4	Diseño alternativas para optimizar procedimientos laborales.	X		X		X		
5	Busco soluciones originales ante problemas institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Implementación de mejoras	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Ejecuto acciones para mejorar los procesos en mi institución.	X		X		X		
7	Aplico nuevas ideas para mejorar mi trabajo diario.	X		X		X		
8	Participo en la mejora continua de los servicios públicos.	X		X		X		
9	Implemento cambios que contribuyen a la eficiencia institucional.	X		X		X		
10	Promuevo innovaciones dentro de mi área laboral.	X		X		X		
	DIM 3: Colaboración para la innovación	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Trabajo en equipo para mejorar los procesos institucionales.	X		X		X		
12	Coopero con mis compañeros para generar mejoras en la institución.	X		X		X		
13	Comparto información y conocimientos con otros servidores.	X		X		X		
14	Participó activamente en equipos de trabajo institucionales.	X		X		X		

15	Participo en actividades orientadas a la innovación institucional.	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Velezmoro López José
DNI : 42926981
Especialidad del evaluador : Maestro en Gestión Pública
Firma :



10 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: MADUREZ DIGITAL DEL TALENTO HUMANO

Nº	ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
	DIM 1: Competencias digitales	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Poseo conocimientos básicos sobre el uso de herramientas digitales en mi trabajo.	X		X		X		
2	Manejo adecuadamente programas informáticos para realizar mis funciones laborales.	X		X		X		
3	Utilizo correctamente los sistemas digitales de la institución.	X		X		X		
4	Domino plataformas digitales necesarias para el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
5	Recibo capacitación frecuente en herramientas digitales institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Adaptación y gestión del cambio digital	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Me adapto fácilmente al uso de nuevas tecnologías en el trabajo.	X		X		X		
7	Soy flexible ante los cambios tecnológicos implementados en la institución.	X		X		X		
8	Acepto positivamente la incorporación de nuevas herramientas digitales.	X		X		X		
9	Me adapto rápidamente a los cambios en los procesos digitales.	X		X		X		
10	Aprendo con facilidad el uso de nuevas tecnologías laborales.	X		X		X		
	DIM 3: Uso estratégico de herramientas digitales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Utilizo estrategias digitales para mejorar mi desempeño laboral.	X		X		X		
12	Empleo herramientas digitales que aumentan la eficiencia de mi trabajo.	X		X		X		
13	Uso correctamente los sistemas digitales institucionales.	X		X		X		

14	Utilizo plataformas digitales para cumplir mis funciones laborales.	X		X		X		
15	Aprovecho la tecnología para optimizar mis actividades diarias.	X		X		X		

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Flores Idrugo Eddier Albino
DNI : 32960769
Especialidad del evaluador : Maestro en Administración de Negocios - MBA
Firma :



12 de junio del 2026

MATRIZ VALIDACIÓN DE EXPERTOS: INNOVACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO

Nº	Ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Observaciones
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIM 1: Generación de ideas innovadoras							
1	Propongo ideas creativas para mejorar los procesos institucionales.	X		X		X		
2	Genero propuestas para solucionar problemas en mi área de trabajo.	X		X		X		
3	Tengo iniciativa para sugerir mejoras en el servicio público.	X		X		X		
4	Diseño alternativas para optimizar procedimientos laborales.	X		X		X		
5	Busco soluciones originales ante problemas institucionales.	X		X		X		
	DIM 2: Implementación de mejoras	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Ejecuto acciones para mejorar los procesos en mi institución.	X		X		X		
7	Aplico nuevas ideas para mejorar mi trabajo diario.	X		X		X		
8	Participo en la mejora continua de los servicios públicos.	X		X		X		
9	Implemento cambios que contribuyen a la eficiencia institucional.	X		X		X		
10	Promuevo innovaciones dentro de mi área laboral.	X		X		X		
	DIM 3: Colaboración para la innovación	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Trabajo en equipo para mejorar los procesos institucionales.	X		X		X		
12	Coopero con mis compañeros para generar mejoras en la institución.	X		X		X		
13	Comparto información y conocimientos con otros servidores.	X		X		X		
14	Participó activamente en equipos de trabajo institucionales.	X		X		X		

15	Participo en actividades orientadas a la innovación institucional.	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

Opinión de aplicabilidad:

- Aplicable [X]
- Aplicable después de corregir []
- No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador : Flores Idrugo Eddier Albino
DNI : 32960769
Especialidad del evaluador : Maestro en Administración de Negocios - MBA
Firma :



12 de junio del 2026

Anexo 5: Confiabilidad
Variable 1: Madurez digital del talento humano

Resumen de procesamiento de

casos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,824	15

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Variable 2: Innovación del servidor público

Resumen de procesamiento de

casos

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,931	15

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0