

LA GESTIÓN DOCUMENTAL: AUTOMATIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO FACTORES CLAVE

DOCUMENT MANAGEMENT: AUTOMATION AND EFFECTIVE COMMUNICATION AS KEY FACTORS

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 09/11/2024

Aceptado: 10/12/2024

Publicado: 30/12/2024

Código Único AV: e406

Páginas: 1 (1677-1690)

DOI: <https://zenodo.org/10.5281/zenodo.14834090>

Autor:

Candice Anatolia Estacio Flores

Magister en Ciencias Militares

 <https://orcid.org/0009-0009-4922-8157>

E-mail: cestaciofl@ucvvirtual.edu.pe

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: Lima – Perú

Resumen

La gestión documental es esencial en la administración pública, y su transformación mediante la automatización y la comunicación efectiva puede conducir a una mayor eficiencia, incrementar la transparencia y fortalecer la rendición de cuentas. Este artículo tiene como objetivo investigar cómo la automatización y la comunicación efectiva impactan la gestión documental. A través de un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico, se realizaron entrevistas y observaciones que revelaron que la automatización de procesos reduce significativamente los tiempos de respuesta y mejora la accesibilidad a la información. Sin embargo, se identificó una resistencia al cambio entre algunos empleados, sugiriendo la necesidad de estrategias de gestión del cambio que incluyan capacitación continua. Además, la comunicación efectiva emergió como un elemento clave para facilitar la transición hacia sistemas automatizados, destacando la importancia de disponer canales de comunicación claros y accesibles. Este estudio concluye que un enfoque integrado que contemple tanto la automatización como la comunicación efectiva es crucial para mejorar y consolidar la gestión documental en el sector público, promoviendo un gobierno más abierto y accesible.

Palabras Clave:

Gestión documental, automatización, comunicación efectiva.

Abstract

Document management is essential in public administration, and its transformation through automation and effective communication can improve efficiency, transparency, and accountability. This article aims to investigate how automation and effective communication impact document management. Through a qualitative approach and a phenomenological design, interviews and observations were conducted, revealing that the automation of processes significantly reduces response times and improves access to information. However, resistance to change was identified among some employees, suggesting the need for change management strategies that include continuous training. Additionally, effective communication emerged as a key element to facilitate the transition to automated systems, highlighting the importance of establishing clear and accessible communication channels. This study concludes that an integrated approach that encompasses both automation and effective communication is crucial for strengthening document management in the public sector, promoting a more open and accessible government.

Keywords:

Document management, automation, effective communication.

Introducción

La gestión documental es un pilar fundamental en la administración pública moderna, donde la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas son imperativos. La gestión documental se basa en principios archivísticos y de ciencias de la información. Engloba la creación, organización, almacenamiento, preservación y acceso a los documentos a lo largo de todo su ciclo de vida. En la era digital, estos principios se han adaptado para incluir documentos electrónicos y sistemas de gestión digital.

La evolución de la gestión documental ha sido fascinante. Hemos pasado de los archivos polvorientos y los ficheros metálicos a sistemas digitales que pueden procesar millones de documentos en segundos. Esta evolución no ha sido solo tecnológica, sino también conceptual. Hoy, la gestión documental es un ecosistema dinámico que integra hardware, software y, lo más importante, el factor humano.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), mediante sus diversas agencias y programas, reconoce la importancia de la gestión documental como parte componente esencial para lograr una gobernanza efectiva, fomentar la transparencia y garantizar la rendición de cuentas en las administraciones públicas y organizaciones internacionales.

La gestión documental implica la aplicación de tecnologías y métodos para organizar y administrar los documentos. Su objetivo es controlar el flujo

de estos documentos a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida. Un sistema eficiente de gestión documental busca transformar el almacenamiento físico de documentos en formato digital, lo que resulta en mejoras significativas en diversos aspectos administrativos de la organización (Andaur, 2020)

Esta investigación se enfoca en dos aspectos cruciales: la automatización y la comunicación efectiva, explorando cómo estos elementos pueden transformar la gestión documental en el sector público. En cuanto a la automatización en los procesos tradicionalmente manuales que se realizan en el sector público, este tiene el potencial de optimizar la eficiencia, disminuir costos y transformar la calidad del servicio, pero también plantea desafíos en términos de desplazamiento laboral y la necesidad de adaptación de los empleados (Russo, 2020).

Por otro lado, en las instituciones del sector público, la comunicación juega un papel esencial en el funcionamiento organizacional, ya que permite el intercambio de ideas, estrategias, objetivos, conocimientos, experiencias y necesidades entre los miembros. Por ello, es fundamental que la comunicación sea clara, efectiva y asertiva para garantizar una comprensión adecuada (Quezada, Quevedo, & Torres, 2020).

El estado peruano actualmente impulsa mecanismos de comunicación efectiva entre el ciudadano y el estado. Los organismos gubernamentales impulsarán de forma proactiva la transparencia,

fomentando una cultura organizacional que facilite el logro de los objetivos y metas establecidos en la ley de transparencia y acceso a la información (PCM, 2003). Según la ISO 30300 (2011) menciona:

El objetivo de implementar un sistema de gestión documental es administrar de forma sistemática la información sobre las actividades empresariales. Esto sirve de apoyo para la toma de decisiones y otras acciones subsecuentes, asegurando la rendición de cuentas ante las partes interesadas tanto presentes como futuras.

La pandemia de COVID-19 reveló la urgente necesidad de modernizar los procesos en la administración pública (Elizondo & Vargas, 2021), especialmente en términos de gestión documental, donde la automatización y la comunicación efectiva pasaron a primer plano. La crisis sanitaria obligó a las organizaciones a adaptarse rápidamente a un entorno de trabajo remoto, donde los documentos en formato digital y los sistemas de comunicación instantánea se convirtieron en recursos indispensables para garantizar la continuidad de las operaciones y la accesibilidad de la información.

La digitalización de los archivos permitió reducir el tiempo y los costos de procesamiento de documentos, mientras que la implementación de canales de comunicación internos y externos mejoró la transparencia y la respuesta institucional hacia la ciudadanía. De acuerdo con Elizondo & Vargas (2021), la pandemia marcó un punto de inflexión en

la adopción de tecnologías, esto se evidenció en el proceso de la gestión documental en el sector público, destacando la necesidad de herramientas automatizadas y de estrategias de comunicación claras y eficientes.

En este contexto, la automatización y la comunicación efectiva no solo representan innovaciones técnicas, sino que son también elementos clave para abordar los desafíos inherentes a la gestión documental en el sector público. La automatización permite reducir significativamente el tiempo empleado a actividades repetitivas y susceptibles de error humano, lo cual contribuye a mejorar los recursos y optimizar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía (Arguelles, 2023).

Asimismo, en la gestión documental, la automatización ayuda a garantizar que los documentos se gestionen de manera estandarizada y se mantenga un control adecuado sobre el flujo de la información, promoviendo la eficiencia y la exactitud en la toma de decisiones (Rodríguez, Castellanos, & Ramírez, 2016)

La comunicación efectiva, por su parte, tiene un rol fundamental en este proceso, ya que posibilita la transmisión precisa y oportuna de la información entre las diferentes áreas de una organización pública. Según un estudio de Villacorta et al., (2023), existe una correlación positiva moderada entre las competencias de liderazgo y la comunicación organizacional interna en instituciones educativas

públicas del Perú, lo que implica que una comunicación interna efectiva es esencial para una gestión directiva eficiente.

En un entorno donde el flujo documental se ha incrementado debido al crecimiento exponencial de datos, una comunicación asertiva facilita la colaboración interdepartamental y asegura que las directrices y procedimientos se comprendan y cumplan de forma uniforme. De esta manera, la comunicación efectiva no solo actúa como un catalizador de la automatización, sino que además fortalece la cultura de apertura y credibilidad dentro de las organizaciones públicas y hacia el público en general (Villacorta, Colina, Pantigoso, & Valverde, 2023).

A pesar de los avances tecnológicos y la creciente adopción de sistemas de automatización y comunicación en la gestión documental, muchas instituciones públicas aún enfrentan desafíos significativos en la implementación eficiente de estos sistemas. La persistencia de procesos manuales y la falta de una comunicación clara y fluida limitan la capacidad de las organizaciones para responder con rapidez y transparencia a las demandas ciudadanas, afectando la eficiencia y la rendición de cuentas.

Ante esta problemática, este artículo propone a manera de objetivo examinar cómo la automatización y la comunicación efectiva pueden actuar como factores clave en la optimización de la gestión documental en el sector público. La investigación busca, asimismo, identificar los beneficios y los

obstáculos potenciales que estas innovaciones tecnológicas presentan, proporcionando recomendaciones para una implementación eficaz en el sector.

Método

El presente estudio se enmarcó dentro de la investigación básica, ya que buscó ampliar el conocimiento sobre cómo la automatización y la comunicación efectiva influyeron en la gestión documental del sector público. Este tipo de investigación permitió profundizar en la comprensión de fenómenos complejos sin buscar una aplicación inmediata, sino aportando insumos para la creación de próximas investigaciones en el área de la administración pública (Corona, 2018).

Se adoptó un enfoque cualitativo, orientado a explorar y comprender de manera detallada las experiencias y percepciones de las partes involucradas en los procedimientos de la gestión documental. Este enfoque resultó ideal para indagar en aspectos subjetivos, como la percepción de la automatización y la efectividad de la comunicación, obteniendo una visión integral de estos procesos en el contexto institucional.

El método empleado fue el hermenéutico, que se centró en la interpretación de los significados que los participantes otorgaron a sus experiencias en torno a la automatización y comunicación en la gestión documental. Este enfoque permitió analizar

en profundidad el contexto y las percepciones subjetivas de los participantes (Kafle, 2011).

Este estudio se clasifica como una investigación descriptiva, ya que busca detallar las características y prácticas actuales en la gestión documental, enfocándose en cómo la automatización y la comunicación impactan la eficiencia y efectividad del proceso. La investigación descriptiva es útil para obtener un panorama general sobre los factores clave que participan en la gestión documental dentro del sector público.

El diseño de la investigación fue fenomenológico, centrándose en captar y examinar las experiencias realizadas por los partícipes en relación con la gestión documental en un entorno de automatización y comunicación efectiva. Este diseño resultó particularmente útil para comprender cómo se percibieron y experimentaron los procesos documentales en contextos organizacionales específicos (Fuster, 2019).

Para ello, se seleccionaron de 8 participantes mediante muestreo intencional, quienes ocuparon roles en la gestión documental o áreas relacionadas. Los participantes incluyeron personal administrativo y responsables de tecnología y coordinación, quienes aportaron una comprensión profunda sobre los procesos y desafíos en la documentación y comunicación de la organización.

La recopilación de datos se realizó utilizando entrevistas semiestructuradas, una técnica ideal en

estudios cualitativos de tipo fenomenológico para captar las experiencias y significados personales en torno a los procesos de automatización y comunicación (Bevan, 2014). Estas entrevistas siguieron una guía temática que permitió explorar los desafíos y beneficios percibidos en la gestión documental. Además, se complementaron con observaciones directas en el entorno de trabajo, con el fin de profundizar en la comprensión de las prácticas y dinámicas documentales (Korstjens & Moser, 2018).

Finalmente, se empleó un enfoque de análisis temático de tipo interpretativo para examinar los datos recopilados, orientado a identificar y organizar los significados subyacentes en las experiencias compartidas por los participantes. Este enfoque permitió obtener una interpretación profunda de las vivencias y percepciones de los participantes sobre el impacto de la automatización y la comunicación en la gestión documental, asegurando que los hallazgos reflejaran fielmente las realidades vividas en el contexto investigado (Braun & Clarke, 2006).

Resultados

Seguidamente, se exponen los hallazgos obtenidos del análisis de las entrevistas y observaciones realizadas en la investigación. Estos resultados reflejan las vivencias y perspectivas de los participantes sobre la automatización y la comunicación efectiva en la gestión documental.

La investigación reveló que la automatización de los procesos documentales ha generado una mejora significativa en la eficiencia operativa (Goicochea, Manrique, Ogosi, & Palumbo, 2024). Los participantes señalaron que la implementación de sistemas digitales para gestionar documentos permitió una reducción notable en el tiempo necesario para crear, almacenar y recuperar información.

Según los testimonios, tareas que anteriormente requerían horas de trabajo manual ahora se completan en minutos, lo que ha contribuido a optimizar los recursos humanos y a liberar tiempo para actividades estratégicas. Esta transformación fue considerada esencial, especialmente en un entorno donde la velocidad en la toma de decisiones es crítica para el funcionamiento de una organización.

La comunicación efectiva emergió como un factor clave en la gestión documental. Los participantes destacaron que la comunicación clara y asertiva entre los diferentes niveles jerárquicos y entre las distintas áreas del comando facilitó la colaboración y el flujo de información. Se observó que, cuando existía un entendimiento común sobre los procedimientos y objetivos relacionados con la gestión documental, las tareas se ejecutaban con mayor fluidez. Este hallazgo sugiere que la mejora en la comunicación no solo impactó en la gestión documental, sino que además mejoró la cohesión del

equipo y promovió un ambiente laboral más colaborativo.

Además, se identificaron desafíos relacionados con la automatización. Aunque muchos participantes reconocieron los beneficios de los sistemas digitales, algunos expresaron su preocupación por la falta de capacitación adecuada para el personal. Se señaló que la transición a un entorno automatizado implicó una curva de aprendizaje que, en algunos casos, provocó frustración y resistencia entre aquellos que se sintieron abrumados por los cambios tecnológicos. Esta resistencia se tradujo en la necesidad de realizar programas de capacitación y actualización para garantizar que todos los empleados se sintieran cómodos y competentes en el uso de las nuevas herramientas.

Un resultado importante fue la percepción de que la automatización contribuyó a la transparencia en la gestión documental. Los participantes manifestaron que al digitalizar los documentos y establecer un sistema de seguimiento, se facilitó la auditoría y el acceso a la información. Este aspecto fue considerado vital en el contexto de la administración pública, donde la rendición de cuentas es un imperativo. Los entrevistados coincidieron en que la transparencia resultante no solo mejoró la confianza interna entre los miembros, sino que también fortaleció la percepción pública en cuanto a procesos operativos íntegros y abiertos.

Discusión

[illegible]

Fuente: Elaboración Propia.

En primer lugar, la mejora en la eficiencia operativa, resultado de la automatización, respalda las afirmaciones de autores como Arguelles (2023), quienes destacan que la digitalización de procesos permite una gestión más ágil y rápida de la documentación. Este hallazgo es primordialmente significativo en el entorno de la administración pública, donde asegurar la eficacia y priorizar la rapidez en la toma de decisiones son cruciales para el desempeño organizacional. Esta tendencia se ha observado en países como Estonia, donde la digitalización de los servicios públicos ha llevado a mejoras significativas en la eficiencia administrativa (e-Estonia, 2021).

Sin embargo, los resultados también pusieron de manifiesto la resistencia al cambio de varios colaboradores, lo que concuerda con lo señalado por Kotter (1996), quien argumenta que la falta de capacitación y el miedo a lo desconocido pueden ser barreras importantes en la implementación de sistemas automatizados. A nivel internacional, experiencias como las de Suecia y Dinamarca han demostrado que la capacitación integral y el involucramiento de colaboradores durante el período de cambio son cruciales para superar estas barreras (OCDE, 2019).

La resistencia observada en el estudio sugiere la necesidad de que las organizaciones implementen programas de capacitación continuos y efectivos que no solo informen sobre las nuevas tecnologías, sino que también aborden las preocupaciones de los empleados y fomenten una cultura de adaptabilidad.

La comunicación efectiva se identificó como un componente esencial en la gestión documental, lo que coincide con la literatura que destaca su importancia en el funcionamiento organizacional. Autores como Robbins & Judge (2013) enfatizan que una comunicación clara y directa entre los diferentes niveles jerárquicos mejora la colaboración y optimiza el flujo de información.

En este sentido, los resultados de nuestra investigación sugieren que, para maximizar los beneficios de la automatización, es esencial establecer canales de comunicación que sean

abiertos y accesibles, lo que puede ayudar en la adaptabilidad de los colaboradores a los actuales sistemas. Esta perspectiva es apoyada por diversos estudios que demuestran cómo la comunicación efectiva mejora la colaboración interdepartamental y conduce a una gestión documental más eficiente (Lewis & Seibold, 2016).

Otro hallazgo relevante fue la percepción de la transparencia como un beneficio de la automatización. Este resultado se alinea con las afirmaciones de Berlot, Jaeger, & Grimes (2010), quien sostiene que la digitalización de la gestión documental mejora la rendición de cuentas y la transparencia en las organizaciones públicas. En países como Canadá, la implementación de sistemas de gestión documental digital ha incrementado la confianza ciudadana en las instituciones, demostrando que la automatización no solo mejora la eficiencia, sino que también fortalece la legitimidad de la administración pública (Government of Canada, 2018).

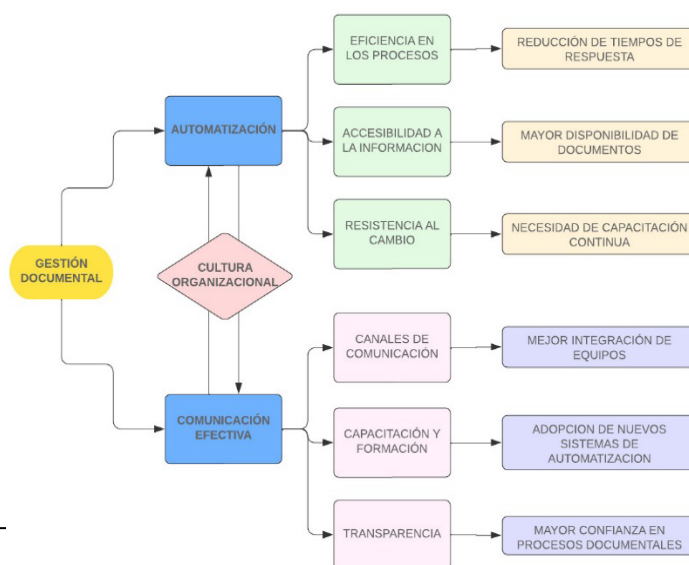


Figura 2. Diagrama de flujo Temático.
Fuente: Elaboración Propia.

La investigación también reveló que la cultura organizacional representa un aspecto fundamental en el éxito de la automatización y la comunicación efectiva. Schein (2010) argumenta que un liderazgo comprometido y una cultura que aprecie la innovación son esenciales para facilitar la transición hacia un entorno automatizado. En este sentido, el modelo de gestión de cambio adoptado en Singapur ha sido destacado como un ejemplo exitoso, donde se promueve una cultura de innovación y aprendizaje continuo en el sector público, resultando en una adopción más rápida y efectiva de tecnologías digitales (Smart Nation and Digital Government Office, 2018).

Por último, es importante destacar que la integración de la automatización y la comunicación efectiva se presentó como un factor multiplicador en la gestión documental. Según Davenport & Prusak (1998) abordar conjuntamente estas dimensiones maximiza su impacto en las organizaciones. En este sentido, nuestros hallazgos resaltan la necesidad de que las organizaciones del sector público adopten un enfoque holístico que contemple automatizar procesos y optimizar prácticas comunicativas. Este enfoque se evidencia en Finlandia, donde la interrelación entre la digitalización y la

comunicación impactó significativamente en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos, contribuyendo a una mayor satisfacción y confianza en las instituciones (OCDE, 2019).

Conclusiones

1. La investigación sobre la automatización y la comunicación efectiva en la gestión documental ha revelado aspectos clave que pueden transformar la administración pública. En primer lugar, se destacó que la automatización de procesos mejoró la eficiencia operativa, además potencia la transparencia y optimiza la rendición de cuentas, alineándose con los principios fundamentales de la gobernanza moderna. Este hallazgo resalta la importancia de integrar tecnologías digitales en la gestión documental, debido que ayuda a acceder a la información y promueve una cultura de transparencia en el sector público (Sandoval & Gil, 2012).
2. Sin embargo, la resistencia al cambio observada entre algunos empleados indica que la implementación de tecnologías automatizadas debe ir acompañada de estrategias de gestión del cambio efectivas. Es esencial apostar en la capacitación permanente y crear un ambiente que favorezca la adaptación a nuevas herramientas. La resistencia puede ser mitigada mediante un liderazgo comprometido y el establecimiento de una cultura organizacional

- que valore la innovación y colaboradores que participen del proceso de transformación (Kotter, 1996; Schein, 2010).
3. La comunicación efectiva emergió como un factor fundamental para el éxito de la gestión documental, enfatizando la necesidad de establecer canales claros y accesibles que faciliten el flujo de información entre todos los niveles jerárquicos. Los hallazgos sugieren que las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo en la promoción de la comunicación interna (Robbins & Judge, 2013), asegurando que todos los empleados estén informados y capacitados para utilizar los sistemas automatizados de manera efectiva.
 4. A partir de los resultados obtenidos, se recomienda realizar un estudio longitudinal que permita observar el impacto a largo plazo de la automatización y la comunicación efectiva en la gestión documental del sector público. Este estudio podría incluir una comparación entre diferentes entidades gubernamentales para identificar mejores prácticas y áreas de mejora. Asimismo, la investigación futura podría explorar como los ciudadanos perciben la transparencia y la eficacia de los servicios públicos tras la implementación de sistemas de gestión documental digital. Organismos internacionales como el Banco Mundial y estudios académicos recientes subrayan la trascendencia de
 - este tipo de investigaciones para mejorar la gobernanza y la eficiencia en el sector público (Mergel, Edelman, & Haug, 2019).
 5. Finalmente, es importante que las instituciones públicas se comprometan a seguir un modelo de gestión integrado que contemple tanto la automatización como la comunicación efectiva. Esta estrategia no solo contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, sino que también fortalecerá en las instituciones públicas la expectativa de confianza de sus ciudadanos, permitiendo un gobierno más abierto y accesible (OCDE, 2020; ONU, 2020). Al abordar estos desafíos, el sector público podrá avanzar hacia una gestión documental que corresponda a las necesidades contemporáneas de la sociedad.

Referencias

- Andaur, G. (2020). Gestión Documental en el contexto de la Transformación Digital. *Revista Gestión y Tendencias N°2, volumen IV*.
- Arguelles, E. (2023). Ventajas y desventajas del uso de la Inteligencia Artificial en el ciclo de las políticas públicas: análisis de casos internacionales. *Acta Universitaria 2023, 33()*.
- Berlot, J., Jaeger, P., & Grimes, J. (2010). El uso de las TIC para crear una cultura de transparencia: el gobierno electrónico y las redes sociales como herramientas de apertura y anticorrupción para las sociedades. *Government Information Quarterly*.
- Bevan, M. (2014). A method of phenomenological interviewing. *Qualitative Health Research, 24(1), 136-144*.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Canada, G. o. (2018). Digital Operations Strategic Plan: 2018-2022. Document en línea. Disponible <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-operations-strategic-plan-2018-2022.html>
- Corona, J. (2018). Investigación cualitativa: fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos. *Revista de Comunicación*, n° 144, 69-76.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *ACM: Ubiquity An ACM IT Magazine and Forum*.
- e-Estonia. (2021). *Digital Society*. Document en línea. Disponible <https://e-estonia.com/solutions/>
- Elizondo, M., & Vargas, J. (2021). ¿Cómo el COVID cambió la Gestión Pública? *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (81), 9,10.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico. *Propósitos y Representaciones*.
- Goicochea, D., Manrique, M., Ogozi, J., & Palumbo, G. (2024). Nuevas tecnologías y modernización de la gestión pública perspectivas futuras. *Revista Venezolana De Gerencia*.
- Government, S. N. (2018). *Digital Government Blueprint: A Report by the Smart Nation and Digital Government Group*. Obtenido de Government of Singapore: Document en línea. Disponible <https://www.smartnation.gov.sg/files/publication/s/smart-nation-strategy-nov2018.pdf>
- ISO. (2011). International Organization for Standardization. ISO 30300.
- ISO, 3. (s.f.). International Organization for Standardization.
- ISO, O. I. (oct de 2011). *SERIE ISO 30300 Sistema de Gestión para los Documentos*. Document en línea. Disponible <https://www.sedic.es/wp-content/uploads/2019/06/serie-iso-30300.pdf>
- Kafle, N. (2011). Hermeneutic Phenomenological Research Method Simplified. *Bodhi: An Interdisciplinary Journal*.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *The European journal of general practice*, 23(1), 274-279.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Scielo Peru*.
- Lewis, L., & Seibold, D. (2016). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 43(4), 279-299.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Definición de transformación digital: resultados de entrevistas a expertos. *Información trimestral del gobierno*.
- OCDE. (2019). Digital Government Review of Finland: Leading the Digitalisation of the Public Sector. *OECD Publishing*.
- OCDE. (2019). Digital Government Review of Finland: Leading the Digitalisation of the Public Sector. Document en línea. Disponible <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-of-finland-9789264302614-en.htm>
- OCDE. (2019). Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-driven Public Sector. Obtenido de OCDE Publishing.
- OCDE. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. .
- ONU, U. N. (2020). Encuesta de las Naciones Unidas sobre gobierno electrónico. Document en línea. Disponible <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>

PCM. (2003). Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Document en línea. Disponible
<https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2013/10/ley-de-transparencia-y-acceso-la-informacion-publica-su-reglamento/ley27806.pdf>

Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional 13° Edición. Mexico: Pearson Educación.

Rodriguez, Y., Castellanos, A., & Ramirez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas.

Russo, A. (2020). La recesión y la automatización cambian nuestro futuro laboral. *World Economic Forum*.

Sandoval, R., & Gil, R. (2012). ¿Están evolucionando los portales gubernamentales de Internet hacia una mayor interacción, participación y colaboración? Reconsiderando la retórica del gobierno electrónico entre los municipios. *Información trimestral del gobierno*.

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). EE.UU.: Jossey-Bass.

Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. Epub 16.