29(3): 745–751, 2026

SCIÉNDO

Esta obra está publicada bajo la licencia
CC BY 4.0

RESISTENCIA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: UN ANÁLISIS DESDE LA GESTIÓN PÚBLICA REGIONAL EN SAN MARTÍN, PERÚ

Organizational Resistance in the State Modernization Process:

An Analysis from Regional Public Management in San Martín, Peru

Magally Becerra Rojas [1]

Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo San Martín, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
Correo: magallybr9@gmail.com.

*Autor correspondiente: **magallybr9@gmail.com** (M. Becerra).

Fecha de recepción: 30 05 2026. Fecha de aceptación: 30 10 2026

RESUMEN

El estudio analizó la resistencia al cambio organizacional durante la modernización del Gobierno Regional San Martín (GORESAM) en 2025 y las ventajas percibidas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 para la atención ciudadana. Con enfoque cualitativo, diseño fenomenológico y alcance descriptivo-explicativo interpretativo, se entrevistó presencialmente, mediante una guía semiestructurada de 16 ítems, a diez servidores seleccionados intencionalmente; las transcripciones se examinaron por codificación temática y se complementaron con análisis documental. Los testimonios describieron rutinas burocráticas, dificultades de formación digital, rotación del personal, comunicación insuficiente, conectividad desigual y problemas de articulación entre planeamiento y presupuesto. También atribuyeron a los canales digitales mejoras en tiempos, trazabilidad y acceso remoto, condicionadas por la brecha digital. Se concluye que la modernización regional requiere coordinar capacidades, procedimientos y recursos territoriales; los beneficios referidos representan percepciones de los servidores y no indicadores institucionales verificados.

Palabras clave: resistencia al cambio, modernización del Estado, gobierno digital, gestión pública regional, cultura organizacional, atención ciudadana.

ABSTRACT

This study examined organizational resistance during the modernization of the Regional Government of San Martín (GORESAM) in 2025 and the perceived benefits of Peru's National Policy for the Modernization of Public Management to 2030 for citizen services. Using a qualitative, phenomenological design with an interpretive descriptive-explanatory scope, ten purposefully selected public servants were interviewed in person using a 16-item semi-structured guide. Transcripts were examined through thematic coding, supplemented by document analysis. Participants described bureaucratic routines, gaps in practical digital training, staff turnover, insufficient internal communication, uneven connectivity, and limited alignment between planning and budgeting. They also associated digital channels with shorter processing times, improved traceability, and remote access, while noting digital access barriers. Regional modernization therefore calls for coordinated changes in skills, procedures, and territorial

resources. Reported benefits reflect staff perceptions rather than independently verified administrative indicators.

Keywords: resistance to change, state modernization, digital government, regional public management, organizational culture, citizen service.

INTRODUCCIÓN

La modernización de las administraciones públicas comprende cambios en procesos, capacidades y relaciones con la ciudadanía, además de la incorporación de tecnologías. En el sector público peruano, un estudio con servidores de Lima vinculó las competencias digitales y la gestión del cambio con la adopción tecnológica y la modernización estatal; sus resultados no describen por sí mismos la situación de los gobiernos regionales (Espina-Romero, 2025). En otras administraciones, la investigación ha identificado barreras que operan simultáneamente en los niveles individual, organizacional e institucional (Manny et al., 2021). Wilson y Mergel (2022) documentaron estrategias de actores públicos para superar barreras de implementación, mientras Moser-Plautz y Schmidthuber (2023) mostraron, en organizaciones federales austriacas, que los cambios tecnológicos también transformaron actitudes y cultura institucional. Esta evidencia sitúa la resistencia organizacional como un problema de implementación que requiere atender a las prácticas de trabajo y a las condiciones en que se prestan los servicios.

En el Perú, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada mediante el Decreto Supremo N.° 103-2022-PCM, orienta la mejora de bienes y servicios públicos hacia las necesidades de las personas (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2022). En el Gobierno Regional San Martín (GORESAM), llevar esa orientación a las tareas cotidianas implica coordinar áreas y sedes que atienden a ciudadanos en distintos puntos del territorio. Las dificultades de conectividad y de articulación institucional que se examinan en este artículo proceden de los relatos de los servidores entrevistados; no se presentan como mediciones externas de toda la región.

El problema de investigación reside en comprender cómo experimentan esos servidores la resistencia al cambio durante la modernización del GORESAM y cómo valoran sus posibles ventajas para la atención ciudadana. Aunque existe investigación sobre transformación digital y capacidades en el sector público, la evidencia producida en otros niveles de gobierno o países no permite dar por conocidas las dinámicas organizacionales de este caso regional. También importa distinguir entre la política que propone mejoras y la experiencia de quienes implementan los cambios: una ventaja percibida no equivale necesariamente a un resultado administrativo medido.

Estudiar esta experiencia es pertinente porque permite identificar obstáculos que los responsables de la gestión regional podrían considerar al planificar capacitación, comunicación y recursos, sin atribuir a diez testimonios representatividad estadística. El caso de San Martín añade la perspectiva de servidores que trabajan con demandas institucionales y territoriales concretas. Su análisis puede orientar nuevas investigaciones comparativas y ayudar a formular preguntas sobre la accesibilidad de los servicios digitales; no permite evaluar por sí solo el impacto de la política nacional.

Entre los antecedentes empíricos, Espina-Romero (2025) examinó con un diseño cuantitativo a servidores de Lima y encontró relaciones entre capacidades digitales, adopción tecnológica y modernización. Por su parte, Manny et al. (2021) compararon administraciones subnacionales suizas y encontraron que la falta de visión y la escasez de recursos podían impedir el uso de datos; las diferencias de contexto impiden trasladar directamente esos resultados a San Martín. Kitsios et al. (2023) estudiaron impulsores y resultados de la transformación digital en servicios públicos y vincularon su desarrollo con cambios de gestión y prestación. Mediante entrevistas en la administración pública, Sump et al. (2026) identificaron la comunicación participativa, el apoyo de los superiores y las actitudes del personal como condiciones relevantes de la experiencia de transformación. Almatrodi et al. (2023) analizaron la resistencia a un sistema automatizado de flujos de trabajo en una organización pública y destacaron el sesgo favorable a las prácticas existentes. Norling (2025), al estudiar estrategias de administraciones subnacionales suecas, identificó la influencia de la cultura burocrática sobre la transformación digital. Irani et al. (2023) examinaron casos europeos y mostraron cómo los sistemas heredados condicionan los proyectos públicos de transformación. En Lima, Espina-Romero et al. (2026) estudiaron capacidades de gobernanza digital y su relación con la transformación

administrativa; el alcance urbano de ese estudio deja abierto el examen de experiencias regionales como la presente. Estos estudios fundamentan la atención a factores humanos y organizacionales, mientras que la perspectiva de servidores de un gobierno regional amazónico permanece menos caracterizada en la evidencia aquí revisada.

Conceptualmente, la resistencia al cambio se entiende aquí como las reservas y prácticas que dificultan incorporar nuevas formas de trabajo; no se presupone que toda objeción de los servidores sea irracional. La cultura organizacional remite a rutinas compartidas, como la preferencia por validaciones físicas; la gestión del cambio comprende la comunicación, la participación y la formación necesarias para modificar esas rutinas. La transformación digital, a su vez, exige reorganizar procesos y no solo sustituir documentos físicos por archivos electrónicos (Irani et al., 2023; Manny et al., 2021; Sump et al., 2026). En servicios orientados a la ciudadanía, la modernización de sistemas heredados también debe considerar necesidades de los usuarios y continuidad operativa (Abu Bakar et al., 2022). Estas nociones permiten examinar conjuntamente la capacidad institucional y el acceso territorial en el marco de la política peruana (PCM, 2022).

En este marco, el objetivo del estudio fue analizar la resistencia al cambio organizacional en el proceso de modernización del Estado en el GORESAM durante 2025; en particular, identificar los factores de resistencia que obstaculizan dicho proceso y las ventajas percibidas de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 para la atención ciudadana.

METODOLOGÍA

El estudio se inscribió en el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico. Su alcance fue descriptivo-explicativo en sentido interpretativo: describió experiencias de servidores públicos y exploró relaciones percibidas entre condiciones organizacionales y resistencia a la modernización, sin estimar efectos causales. Por la fuente de sus datos, se trató de una investigación de campo con apoyo documental. Su temporalidad fue transversal, al recoger una sola vez los relatos de los participantes sobre el proceso institucional correspondiente a 2025.

La población de interés estuvo constituida por servidores públicos del GORESAM con experiencia directa en el proceso de modernización durante 2025. La selección siguió un muestreo intencional que buscó incorporar distintas funciones y niveles ocupacionales. La muestra comprendió diez servidores en actividad y con conocimiento directo del proceso: funcionarios, especialistas y técnicos de las áreas consignadas en la Tabla 1. No se estableció un número total de servidores para la población accesible.

Tabla 1
Caracterización de los participantes entrevistados

Código	Área o dependencia	Nivel ocupacional	Años de experiencia
E1	Planeamiento y Presupuesto	Funcionario	12
E2	Administración	Técnico	8
E3	Tecnologías de la Información	Especialista	6
E4	Recursos Humanos	Técnico	10
E5	Secretaría General	Funcionario	15
E6	Logística	Técnico	7
E7	Gestión Institucional	Especialista	9
E8	Mesa de Partes	Técnico	5
E9	Modernización	Especialista	11
E10	Atención al Ciudadano	Técnico	6

Nota. Los códigos E1–E10 identifican de forma anónima a los participantes. Elaboración propia.

La técnica principal fue la entrevista semiestructurada y su instrumento, una guía de 16 ítems sobre factores de resistencia al cambio y ventajas percibidas de la modernización para la atención ciudadana. Como técnica complementaria se utilizó el análisis documental de normativa vigente, informes institucionales y literatura pertinente. Las entrevistas fueron presenciales, se grabaron con consentimiento de los participantes y se transcribieron íntegramente.

Las transcripciones se procesaron mediante codificación temática inductiva: se identificaron unidades de significado, se agruparon en categorías emergentes y se compararon patrones entre participantes. Se examinó la recurrencia de los temas y se contrastaron testimonios con literatura y documentos institucionales. La interpretación atendió a la coherencia de las categorías y a las diferencias entre experiencias.

En el plano ético, los participantes consintieron la grabación de las entrevistas para el estudio. Se sustituyeron sus nombres por los códigos E1–E10 para resguardar su identidad y los testimonios se utilizaron con fines académicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las Tablas 2 y 3 sintetizan las categorías construidas a partir de las entrevistas. Los

resultados se presentan junto con su interpretación y contraste con literatura, respetando su carácter cualitativo.

Las entrevistas permitieron identificar cinco factores agrupados en la Tabla 2. La desarticulación entre planeamiento y presupuesto aparece además en los testimonios y se analiza junto con la conectividad territorial, sin equipararla a una sexta categoría tabulada.

Tabla 2

Factores de resistencia organizacional identificados en el GORESAM

Categoría emergente	Manifestaciones identificadas	Efectos en la modernización
Cultura burocrática tradicional	Persistencia del expediente físico y validaciones presenciales	Lentitud administrativa
Brecha de competencias digitales	Limitada capacitación práctica en plataformas	Resistencia al uso de sistemas
Rotación política del personal	Cambios frecuentes de funcionarios y cargos de confianza	Discontinuidad institucional
Comunicación institucional deficiente	Escasa difusión de objetivos y beneficios del cambio	Desinformación y rechazo
Brecha de conectividad territorial	Limitaciones tecnológicas en provincias alejadas	Interoperabilidad parcial

Nota. Categorías interpretativas derivadas de las entrevistas. La articulación entre planeamiento y presupuesto se analiza en el texto junto con la conectividad territorial. Elaboración propia.

La cultura burocrática tradicional se expresó en la preferencia por expedientes físicos, sellos y firmas presenciales. Un servidor señaló que «la cultura del papel sigue dominando; aunque existe la firma digital, muchos procesos aún requieren validación física, lo que ralentiza la atención al ciudadano». El testimonio muestra que incorporar una herramienta no necesariamente desplaza la rutina de validación previa; la coexistencia de circuitos puede conservar tiempos y tareas duplicados. Almatrodi et al. (2023) observaron resistencia asociada al apego al estado previo al introducir flujos automatizados en una organización pública. Norling (2025) halló que la cultura burocrática permeaba las estrategias digitales de gobiernos locales suecos. Manny et al. (2021) describen barreras organizacionales a la transformación en administraciones subnacionales, aunque estudiaron el uso de datos en infraestructura y no la gestión documental peruana. Para el GORESAM, la implicancia es revisar las etapas del trámite en que subsisten requisitos físicos antes de atribuir el problema solo al rechazo individual.

Los entrevistados también señalaron dificultades de formación práctica para usar plataformas digitales. Un servidor indicó que «si el servidor no sabe usar el sistema, el ciudadano percibe lentitud e incapacidad». La brecha de competencias puede aumentar los errores y la incertidumbre frente al cambio, y se combina con la persistencia de rutinas físicas. En Lima, Espina-Romero (2025) halló un papel relevante de las competencias digitales para la adopción tecnológica, mientras que Sump et al. (2026) describen en entrevistas cómo el apoyo del entorno de trabajo influye en la experiencia de digitalización. El caso regional sugiere que la capacitación debe vincularse con tareas concretas y acompañamiento, sin asumir que formar al personal resolverá por sí solo las limitaciones de acceso.

La rotación asociada a los cambios de gestión fue descrita como una interrupción de iniciativas de modernización. Un participante observó que «la persistencia de la designación de cargos por confianza política en lugar de perfiles técnicos idóneos genera una falta de institucionalidad que impide el desarrollo de la memoria organizacional». Esta es su valoración sobre la continuidad y no una auditoría de nombramientos. La pérdida de experiencia acumulada podría dificultar que la capacitación se traduzca en prácticas estables. Moser-Plautz y Schmidthuber (2023) encontraron en organizaciones públicas austriacas que un cambio externo podía alterar actitudes y cultura, aunque su estudio no evaluó rotación política. Manny et al. (2021) muestran que los recursos organizacionales condicionan el uso efectivo de innovaciones en otro contexto subnacional; aquí la continuidad del personal aparece como una dimensión institucional que convendría examinar con registros administrativos. La implicancia es documentar procedimientos y asegurar traspasos de conocimiento entre gestiones.

Los participantes describieron una comunicación interna esporádica, más orientada a anunciar resultados que a explicar procesos y beneficios. Uno afirmó que «cuando la comunicación no llega de manera oportuna a todos los niveles, se genera desinformación y resistencia». La incertidumbre puede amplificar la dificultad para abandonar rutinas conocidas, en especial cuando la formación práctica es insuficiente. Wilson y Mergel (2022) mostraron que los impulsores internos recurren a estrategias para sortear barreras institucionales; esto permite interpretar la comunicación como una tarea sostenida y no como un aviso aislado. En su estudio cualitativo, Sump et al. (2026) identificaron la comunicación participativa y la atención de los superiores a las necesidades del

personal como elementos de la experiencia de transformación. En el GORESAM, el contraste apunta a explicar los cambios y recoger problemas operativos de distintas áreas, sin presentar la comunicación como una solución única.

La conectividad territorial y la articulación entre planeamiento y presupuesto aparecieron asociadas en las entrevistas. Un servidor afirmó que «no se puede hablar de modernización si las oficinas en Tocache, Rioja o Huallaga operan a una velocidad distinta que la sede en Moyobamba». Esta percepción indica que la disponibilidad desigual de conexión puede limitar el uso uniforme de sistemas y hacer menos útiles los esfuerzos de capacitación. Según los testimonios, la coordinación entre el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Institucional y los recursos asignados no siempre cubre esas necesidades; no se aporta una evaluación presupuestaria verificable. Manny et al. (2021) hallaron que la carencia de recursos puede impedir el aprovechamiento de tecnologías en autoridades subnacionales suizas. La particularidad aquí es la distancia entre sedes señalada por los participantes. En términos institucionales, el hallazgo aconseja contrastar necesidades de conectividad con planes y presupuestos antes de extender servicios exclusivamente digitales.

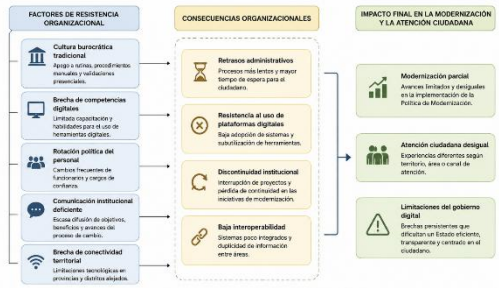


Figura 1
Relación entre los factores de resistencia organizacional y sus efectos en el proceso de modernización del GORESAM.

La Figura 1 integra estas relaciones interpretativas entre rutinas, capacidades, continuidad, comunicación y conectividad. Sus flechas sintetizan vínculos sugeridos por los testimonios; no representan efectos causales medidos.

Los participantes atribuyeron a la digitalización documental y a los canales virtuales mejoras potenciales en la atención. La Tabla 3 resume esos beneficios percibidos, cuyo alcance no se cuantificó mediante indicadores institucionales o encuestas a ciudadanos.

Tabla 3
Beneficios de la modernización en la atención ciudadana

Beneficio identificado	Manifestación referida por entrevistados	Ventaja percibida
Reducción de tiempos	Disminución del tiempo de trámite documental	Mayor eficiencia administrativa
Digitalización documental	Implementación del SGD y mesa de partes virtual	Optimización de procesos
Trazabilidad de expedientes	Seguimiento digital de trámites	Mayor transparencia
Atención remota	Servicios virtuales para provincias alejadas	Reducción de barreras geográficas
Simplificación administrativa	Menor uso de documentos físicos	Mejora en la atención ciudadana

Nota. Se resumen percepciones de los diez participantes; no representan mediciones institucionales de desempeño. Elaboración propia.

Varios entrevistados percibieron una reducción del tiempo de atención con el Sistema de Gestión Documental y la mesa de partes virtual; mencionaron trámites que antes podían requerir hasta treinta días hábiles y que, según sus relatos, pasarían a tres o diez. Uno expresó que «lo que antes tomaba 15 días hábiles por el tránsito físico de expedientes, hoy puede resolverse en 3 o 5 días mediante plataformas digitales». Las cifras corresponden a ejemplos narrados, no a una comparación de expedientes ni a promedios comprobados. La interpretación es que evitar el traslado físico podría acortar determinadas etapas, siempre que el procedimiento se adapte al canal digital. Kitsios et al. (2023) vincularon la transformación digital con resultados de servicios públicos, mientras Abu Bakar et al. (2022) advierten que modernizar sistemas heredados exige considerar procesos y usuarios. Para el GORESAM, la implicancia es medir tiempos de trámites comparables antes de afirmar una reducción general.

Los entrevistados asociaron el seguimiento digital del expediente con mayor trazabilidad y transparencia y refirieron menos dificultades por extravío de documentos. Esta es una percepción sobre la experiencia del trámite: no se dispone de series de quejas ni de una evaluación independiente del acceso ciudadano a la información. La trazabilidad puede facilitar la identificación del estado del expediente, pero depende de que el registro se mantenga completo durante todas las etapas. Irani et al. (2023) observaron que los sistemas heredados podían limitar la transformación de servicios públicos europeos; la comparación pone de relieve que el seguimiento requiere continuidad entre los sistemas y las áreas. Abu Bakar et al. (2022) destacan la importancia de diseñar la modernización de sistemas desde las necesidades del ciudadano; en este caso, la continuidad entre áreas resulta crucial para que el código de seguimiento sea útil. La implicancia administrativa es revisar la integridad del registro y la

comprensión del servicio por parte de los usuarios.

La atención remota fue valorada como alternativa al desplazamiento desde provincias hacia la sede central. Un entrevistado lo resumió así: «el ciudadano deja de ir al GORE para que el GORE vaya al ciudadano mediante servicios digitales eficientes». La declaración expresa una expectativa de proximidad, no demuestra que todos los trámites puedan concluirse a distancia. Frente a estudios de servicios públicos digitales en otros contextos (Kitsios et al., 2023), el caso enfatiza el papel de la distancia territorial en la utilidad percibida de la mesa de partes virtual. Esta lectura es coherente con la orientación hacia las necesidades de las personas de la política nacional (PCM, 2022) y sugiere conservar alternativas accesibles mientras se comprueba qué etapas requieren presencialidad.

Los entrevistados advirtieron que la conectividad y las habilidades digitales de los ciudadanos condicionan el aprovechamiento de esos canales. Así, una simplificación administrativa percibida en la sede puede coexistir con nuevas dificultades para quienes no tienen acceso o apoyo para realizar un trámite remoto. Abu Bakar et al. (2022) sitúan las necesidades ciudadanas en el centro de la modernización de sistemas; el presente caso añade la preocupación territorial expresada por los servidores. La implicancia es evaluar accesibilidad real y mantener asistencia presencial o híbrida según las necesidades locales, sin atribuir al estudio una medición de inclusión digital.

En conjunto, las entrevistas muestran una tensión entre las ventajas percibidas de la digitalización y las condiciones que dificultan incorporarla de forma consistente. Los antecedentes sobre competencias y cambio en Lima (Espina-Romero, 2025) y sobre barreras de recursos en autoridades subnacionales (Manny et al., 2021) ayudan a interpretar dos dimensiones de esa tensión; ninguno permite generalizar los resultados del GORESAM a todos los gobiernos regionales. La contribución del caso es reunir las experiencias de los servidores sobre rutinas, capacidades y acceso territorial para orientar preguntas y verificaciones institucionales posteriores.

CONCLUSIONES

En el GORESAM, los diez servidores entrevistados describieron una resistencia vinculada con rutinas burocráticas, necesidades de formación digital, rotación del personal y comunicación institucional insuficiente. La conectividad territorial y la articulación entre planeamiento y presupuesto también aparecieron en sus experiencias. Estos factores se relacionan en las interpretaciones del caso, aunque el diseño no permite medir su peso relativo ni demostrar relaciones causales.

Los participantes percibieron ventajas de la modernización para la atención ciudadana en los tiempos de algunos trámites, la digitalización documental, la trazabilidad y la posibilidad de realizar gestiones remotas. Las cifras de plazos y las mejoras en transparencia proceden de testimonios y requieren contraste con expedientes e indicadores institucionales. Asimismo, la conectividad y las habilidades digitales podrían limitar el acceso de ciudadanos de provincias alejadas, por lo que la ampliación de servicios debe considerar vías de atención accesibles.

La experiencia estudiada sugiere que aplicar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 en el ámbito regional requiere coordinar cambios en procedimientos, formación del personal, comunicación y asignación de recursos. Estos hallazgos aportan una comprensión situada desde servidores del GORESAM durante 2025; su transferibilidad a otras entidades debe valorarse atendiendo a sus condiciones organizacionales y territoriales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abu Bakar, H., Razali, R., & Jambari, D. I. (2022). A qualitative study of legacy systems modernisation for citizen-centric digital government. *Sustainability, 14*(17), 10951. https://doi.org/10.3390/su141710951

Almatrodi, I., Li, F., & Alojail, M. (2023). Organizational resistance to automation success: How status quo bias influences organizational resistance to an automated workflow system in a public organization. *Systems, 11*(4), 191. https://doi.org/10.3390/systems11040191

Espina-Romero, L. (2025). Digital transformation of the state: A multivariable model applied to the public sector in Lima, Peru. *Administrative Sciences, 15*(9), 365. https://doi.org/10.3390/admsci15090365

Espina-Romero, L., Ochoa-Díaz, A., Pico Versoza, L., Arias-Montoya, F., & Izaguirre Olmedo, J. (2026). Building digital governance capacity for digital transformation in public administration: Evidence from Lima, Peru. *Administrative Sciences, 16*(6), 281. https://doi.org/10.3390/admsci16060281

Irani, Z., Abril, R. M., Weerakkody, V., Omar, A., & Sivarajah, U. (2023). The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis. *Government Information Quarterly, 40*(1),

101784. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101784
Kitsios, F., Kamariotou, M., & Mavromatis, A. (2023). Drivers and outcomes of digital transformation: The case of public sector services. *Information, 14*(1), 43. https://doi.org/10.3390/info14010043
Manny, L., Duygan, M., Fischer, M., & Rieckermann, J. (2021). Barriers to the digital transformation of infrastructure sectors. *Policy Sciences, 54*(4), 943–983. https://doi.org/10.1007/s11077-021-09438-y
Moser-Plautz, B., & Schmidthuber, L. (2023). Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic. *Government Information Quarterly, 40*(3), 101815. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101815
Norling, K. (2025). Digital transformation or digital standstill? Status quo bias in Swedish public sector strategies. *Transforming Government: People, Process and Policy, 19*(1), 91–107. https://doi.org/10.1108/TG-04-2024-0078
Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (Decreto Supremo N.° 103-2022-PCM). https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm
Sump, V., Wirth, T., Harth, V., & Mache, S. (2026). Job demands and resources during digital transformation in public administration: A qualitative study. *Behavioral Sciences, 16*(2), 187. https://doi.org/10.3390/bs16020187
Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: Mapping the strategies of digital champions. Government Information Quarterly, 39(2), 101681. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681