

# UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS

FACULTAD DE CIENCIAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



**TESIS**

**INCIDENCIA ASOCIATIVA DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL EN EL  
DESGASTE LABORAL (BURNOUT) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, 2025.**

**PRESENTADA POR:**

**PASCASIO QUISPE CHAMBI**

**MARUJA APAZA ARAPA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**PUNO – PERÚ**

**2026**



Repositorio Institucional ALCIRA by Universidad Privada San Carlos is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



# 19.8%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 14 APR 2026, 10:48 AM

## Originality & Authorship Report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

● IDENTICAL  
8.25%

● CHANGED TEXT  
11.54%

## Report #32467367

PASCASIO QUISPE CHAMBI // MARUJA APAZA ARAPA // INCIDENCIA ASOCIATIVA DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESGASTE LABORAL (BURNOUT) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, 2025. RESUMEN La investigación denominada “Incidencia asociativa de la digitalización institucional en el desgaste laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025” se orientó a comprender cómo los procesos de incorporación tecnológica dentro de la gestión pública se relacionan con las manifestaciones de desgaste laboral en los servidores administrativos. En este sentido, el estudio buscó interpretar la dinámica existente entre la modernización digital de la institución y las respuestas emocionales y laborales del personal, considerando el contexto específico de una entidad pública local. Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se estructuró bajo el enfoque cuantitativo, siguiendo un razonamiento deductivo que permitió partir de fundamentos teóricos para contrastarlos con la realidad observada. Se adoptó un diseño no experimental de alcance correlacional, lo cual hizo posible examinar la relación entre las variables sin intervenir en su comportamiento. La información fue recolectada en un solo momento, permitiendo analizar la situación tal como se presenta en el entorno institucional, y posteriormente procesada mediante herramientas estadísticas que facilitaron identificar la magnitud y el sentido de la asociación entre los factores estudiados. El estudio se

**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**TESIS**

**INCIDENCIA ASOCIATIVA DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL EN EL  
DESGASTE LABORAL (BURNOUT) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, 2025.**

**PRESENTADA POR:**

**PASCASIO QUISPE CHAMBI**

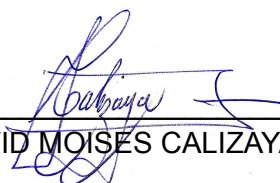
**MARUJA APAZA ARAPA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**


**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

:   
Dr. DAVID MOISES CALIZAYA ZEVALLOS

PRIMER MIEMBRO

:   
Dra. CELIA VERENISSE ORTIZ DE ORUE ROJAS

SEGUNDO MIEMBRO

:   
Mtra. NATALY SILVIA GARCIA VILCA

ASESOR DE TESIS

:   
Dra. MARLENE CUSI MONTESINOS

Área: Ciencias Económicas, Negocios

Sub Área: Contabilidad y Finanzas

Línea de investigación: Negocios, Administración

Puno, 24 de abril del 2026.

## DEDICATORIA

A Dios, y a la Virgen Inmaculada Concepción de Lampa, por haberme dado salud y sabiduría a lo largo de mi vida y por darme la bendición de lograr mi título profesional.

A mis amados padres Pedro y Dorotea, por su apoyo incondicional y la motivación constante que me brindan para el logro de mis metas, gracias por haber estado a mi lado en todo momento y darme los consejos que necesito para seguir adelante y hacer de mí una mejor persona y a mis hermanos Richard y Efrén por ser más que un hermano, un amigo en el que puedo confiar y por darme su apoyo incondicional en todo momento.

### **PASCASIO QUISPE CHAMBI**

A mis amados padres Francisco Apaza y Eugenia Arapa, por su apoyo incondicional a la motivación constante que me brindan para el logro de mis metas, gracias por haber estado a mi lado en todo momento y darme los consejos que necesito para seguir adelante y hacer de mí una mejor persona y a mis hermanas Sonia y Mary luz, por ser más que unas hermanas, un amigo en el que puedo confiar y por darme su apoyo incondicional en todo momento.

### **MARUJA APAZA ARAPA**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Privada San Carlos por permitirnos lograr ser grandes profesionales. A los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas, por su labor académica y por ser guías en nuestra formación profesional.

A nuestros jurados calificadores conformados por:

- DAVID MOISES CALIZAYA
- CELIA VERENISSE ORTIZ DE ORUE ROJAS
- NATALY SILVIA GARCIA VILCA

A nuestra asesora de tesis Dra. Marlene Cusi Montesinos y agradecemos a todas las personas que nos apoyaron para poder realizar este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGUAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
1.1.1. PROBLEMA GENERAL	19
1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	19
<b>1.2. ANTECEDENTES</b>	<b>19</b>
1.2.1. A NIVEL INTERNACIONAL	19
1.2.2. A NIVEL NACIONAL	23
1.2.3. A NIVEL LOCAL	25
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>27</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	27
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

<b>2.1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>29</b>
2.1.1. DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL	29

2.1.2. BURNOUT	53
2.1.3. BURNOUT EN LA GESTIÓN PÚBLICA	59
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>67</b>
<b>2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>72</b>
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	72
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	72
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>3.1. ZONA DE ESTUDIO</b>	<b>73</b>
<b>3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>74</b>
3.2.1. POBLACIÓN	74
3.2.2. MUESTRA	75
<b>3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS</b>	<b>76</b>
<b>3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>79</b>
<b>3.5. MÉTODO O DISEÑO ESTADÍSTICO</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
<b>4.1. IDENTIFICAR LA RELACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL CANSANCIO EMOCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA.</b>	<b>82</b>
<b>4.2. DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LA DESPERSONALIZACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA.</b>	<b>85</b>
<b>4.3. DETERMINAR LA RELACIÓN DE DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y REALIZACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA.</b>	<b>88</b>
<b>4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS</b>	<b>91</b>
4.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	91

<b>4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 01:</b> Servidores públicos según régimen laboral N°276	75
<b>Tabla 02:</b> Servidores públicos según régimen laboral CAS	76
<b>Tabla 03:</b> Análisis de fiabilidad y confiabilidad de los instrumentos de investigación	81
<b>Tabla 04:</b> Correlación de digitalización institucional y cansancio emocional	83
<b>Tabla 05:</b> Correlación de digitalización institucional y despersonalización	86
<b>Tabla 06:</b> Correlación de digitalización institucional y realización	89
<b>Tabla 07:</b> Correlación de digitalización institucional y burnout	92

## ÍNDICE DE FIGUAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 01:</b> Las partes de la digitalización.	31
<b>Figura 02:</b> Componentes de la digitalización institucional en la gestión pública	35
<b>Figura 03:</b> Beneficios de la digitalización institucional en la gestión pública	37
<b>Figura 04:</b> ¿Cómo enfrentar en la gestión pública los desafíos de la digitalización institucional?	40
<b>Figura 05:</b> Formas de impulsar la digitalización institucional mediante la tecnología.	43
<b>Figura 06:</b> Estrategias para una digitalización institucional efectiva	46
<b>Figura 07:</b> Impacto del síndrome burnout en individuos y organizaciones	56
<b>Figura 08:</b> Causas del burnout en la gestión pública	62
<b>Figura 09:</b> Estrategias de intervención organizacional	64
<b>Figura 10:</b> Diagrama de dispersión y correlación de digitalización institucional y cansancio emocional	84
<b>Figura 11:</b> Gráfico de dispersión de digitalización institucional y despersonalización	87
<b>Figura 12:</b> Gráfica de dispersión de digitalización institucional y realización	90
<b>Figura 13:</b> Diagrama de dispersión de digitalización institucional y Burnout	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 01:</b> Matriz de consistencia	111
<b>Anexo 02:</b> Instrumentos de evaluación	112
<b>Anexo 03:</b> Panel fotográfico	117

## RESUMEN

La investigación denominada “Incidencia asociativa de la digitalización institucional en el desgaste laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025” se orientó a comprender cómo los procesos de incorporación tecnológica dentro de la gestión pública se relacionan con las manifestaciones de desgaste laboral en los servidores administrativos. En este sentido, el estudio buscó interpretar la dinámica existente entre la modernización digital de la institución y las respuestas emocionales y laborales del personal, considerando el contexto específico de una entidad pública local. Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se estructuró bajo el enfoque cuantitativo, siguiendo un razonamiento deductivo que permitió partir de fundamentos teóricos para contrastarlos con la realidad observada. Se adoptó un diseño no experimental de alcance correlacional, lo cual hizo posible examinar la relación entre las variables sin intervenir en su comportamiento. La información fue recolectada en un solo momento, permitiendo analizar la situación tal como se presenta en el entorno institucional, y posteriormente procesada mediante herramientas estadísticas que facilitaron identificar la magnitud y el sentido de la asociación entre los factores estudiados. El estudio se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Lampa, considerando como unidad de análisis al personal administrativo en su totalidad. Se trabajó con una muestra de tipo censal conformada por 124 trabajadores, lo que permitió abarcar de manera integral a la población objetivo y garantizar una representación completa de las condiciones laborales y organizacionales presentes en la institución. Se logró identificar una asociación estadísticamente significativa entre el grado de digitalización institucional y el nivel de desgaste laboral del personal administrativo. Esta relación se encuentra respaldada por un coeficiente de correlación de 0,713, lo que indica una intensidad considerable, así como por un valor de significancia de 0,018, el cual confirma la validez estadística del vínculo observado.

**Palabras clave:** Burnout, Cansancio emocional, Despersonalización, Digitalización institucional, Realización.

## ABSTRACT

The research project, entitled “Associative Impact of Institutional Digitization on Burnout Among Administrative Staff of the Provincial Municipality of Lampa, 2025,” aimed to understand how technological integration processes within public administration relate to burnout among administrative employees. In this sense, the study sought to interpret the dynamics between the institution's digital modernization and the emotional and work-related responses of its staff, considering the specific context of a local public entity. Methodologically, the study employed a quantitative approach, following deductive reasoning that allowed researchers to begin with theoretical foundations and compare them with observed reality. A non-experimental, correlational design was adopted, enabling the examination of the relationship between variables without influencing their behavior. Data was collected at a single point in time, allowing for analysis of the situation as it exists within the institutional environment, and subsequently processed using statistical tools that facilitated the identification of the magnitude and direction of the association between the factors studied. The study was conducted at the Provincial Municipality of Lampa, considering all administrative staff as the unit of analysis. A census sample of 124 employees was used, allowing for comprehensive coverage of the target population and ensuring a complete representation of the working and organizational conditions within the institution.

**Keywords:** Burnout, Emotional exhaustion, Depersonalization, Institutional digitization, Fulfillment

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, la incorporación insuficiente de procesos de digitalización en las entidades públicas sigue constituyendo una problemática importante, sobre todo por su impacto en las condiciones de trabajo del personal administrativo. Si bien el desarrollo tecnológico ha mostrado un progreso constante, en muchos países en desarrollo aún persisten limitaciones para modernizar sus sistemas de gestión. Esta situación se manifiesta en la continuidad de prácticas manuales, esquemas organizativos burocráticos y niveles reducidos de eficiencia en la provisión de servicios públicos.. En términos generales, se ha señalado que una proporción importante de estas naciones mantiene retrasos en la actualización de sus plataformas institucionales, lo que restringe la optimización de los procesos internos y contribuye a una mayor carga operativa para los trabajadores (Cornejo, 2024).

A esta situación se suma la insuficiente capacitación en habilidades digitales y la presión constante por cumplir con objetivos institucionales en entornos tecnológicamente limitados, factores que inciden directamente en el incremento del desgaste laboral. En esa línea, diversos organismos internacionales han advertido que un porcentaje considerable de servidores públicos experimenta niveles elevados de estrés sostenido, reflejando la complejidad del entorno laboral en el sector estatal (Sevilla, 2022). Estas condiciones favorecen la aparición del síndrome de burnout, particularmente en organizaciones que priorizan la implementación tecnológica sin considerar de manera integral el bienestar del recurso humano.

De igual manera, los trabajadores del sector público suelen desempeñarse en escenarios caracterizados por múltiples limitaciones, tales como sobrecarga de funciones, escasez de recursos, rigidez organizacional y una creciente demanda ciudadana. A ello se añade, en muchos casos, un reconocimiento insuficiente de su labor, lo que incrementa la vulnerabilidad frente al agotamiento laboral.

Diversas investigaciones han puesto en evidencia que este tipo de condiciones incrementa de manera considerable la probabilidad de aparición del síndrome de burnout,

afectando no solo el bienestar del personal, sino también su desempeño dentro de la organización. En ese sentido, se ha observado que el agotamiento laboral repercute directamente en la calidad de los servicios brindados por las entidades públicas, generando deficiencias en la atención y en los resultados institucionales (Paris, 2011; Shukla, 2021). De igual forma, este fenómeno trasciende el plano individual, extendiendo sus efectos hacia el ámbito económico y organizacional de la administración pública.

Desde una perspectiva financiera y administrativa, el desgaste progresivo del personal suele estar asociado a un incremento en la ocurrencia de errores durante la gestión de procesos. Esto se explica, en gran medida, por la reducción en los niveles de atención, la fatiga acumulada y la sobrecarga de funciones, factores que inciden directamente en la precisión de las actividades operativas. Como consecuencia, se ve comprometida la calidad de los registros contables y la confiabilidad de la información generada, lo cual limita una toma de decisiones adecuada y oportuna dentro de la institución.

En esta misma línea, la disminución de la motivación laboral afecta la eficiencia en la administración de los recursos públicos, así como el cumplimiento efectivo de las metas presupuestales. Estas situaciones se reflejan en diversas unidades ejecutoras, donde la ineficiencia operativa se vuelve más evidente, tal como ha sido señalado en disposiciones regionales vigentes (Resolución Ejecutiva Regional N.º 106-2025-GR LAMPA – GR). A ello se suma el impacto generado por la rotación constante de personal y los niveles de ausentismo, los cuales implican la asignación de recursos adicionales para procesos de contratación, inducción y capacitación, incrementando el gasto institucional (Mamani, 2023).

Adicionalmente, es importante considerar que la reiteración de errores y la inestabilidad del recurso humano afectan la continuidad de los procesos administrativos, debilitando la memoria institucional y generando retrasos en la ejecución de actividades clave. Este escenario no solo compromete la eficiencia operativa, sino que también dificulta la implementación de mejoras sostenidas en el tiempo.

En consecuencia, la acumulación de deficiencias en los procesos administrativos y financieros termina afectando de manera integral el funcionamiento de las entidades públicas. No solo se reduce la eficiencia interna, sino que también se debilita la calidad de las decisiones estratégicas, al sustentarse en información que puede no reflejar con precisión la realidad institucional, lo que incrementa el riesgo de adoptar medidas inadecuadas o poco oportunas.

La inestabilidad del recurso humano, junto con la sobrecarga de trabajo, configura un entorno organizacional frágil, en el cual la gestión eficiente de los recursos se ve limitada, reduciendo la capacidad de respuesta ante las exigencias operativas y de control.

Estos aspectos permiten afirmar que el síndrome de burnout no se limita al ámbito empresarial, sino que también se manifiesta de manera evidente en el sector público. En términos generales, esta condición afecta principalmente a trabajadores que se encuentran sometidos a elevados niveles de presión, demandas emocionales constantes y entornos laborales altamente exigentes (Pérez, 2024). Bajo estas circunstancias, el equilibrio entre las responsabilidades laborales y el bienestar personal tiende a deteriorarse progresivamente.

En el contexto estatal, el análisis de este fenómeno ha adquirido una importancia creciente, especialmente en sectores como educación, salud, administración pública y seguridad, donde las funciones suelen desarrollarse bajo condiciones de alta responsabilidad y, en muchos casos, con recursos limitados (Marsollier, 2019). Estas características configuran escenarios propensos al desgaste, en los que el personal enfrenta no solo exigencias técnicas, sino también una carga emocional significativa derivada de la atención directa a la población.

Dentro de este marco, dimensiones como el agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción de la realización personal se convierten en factores determinantes que influyen en el desempeño laboral. Su presencia impacta de manera directa en la calidad del servicio ofrecido, sobre todo en aquellas labores que requieren una interacción permanente con los usuarios, donde la empatía, la atención y la

capacidad de respuesta son fundamentales para garantizar una atención adecuada.

En el ámbito regional, particularmente en la Municipalidad Provincial de Lampa, el proceso de incorporación de herramientas digitales ha evidenciado diversas dificultades en su implementación. Entre ellas destacan la falta de capacitación adecuada y la limitada apropiación tecnológica por parte del personal administrativo.

Estas restricciones, vinculadas tanto a carencias en la infraestructura como a la persistencia de actitudes resistentes frente al cambio, han favorecido la ampliación de brechas ya existentes al interior de la institución. A ello se suma que factores como la protección de la información y la confianza en los sistemas digitales aún representan aspectos críticos dentro del proceso de modernización, limitando su implementación plena y sostenida.

En este escenario, la etapa posterior a la pandemia estuvo marcada por una aceleración significativa en la incorporación de herramientas virtuales, lo que dio lugar a un proceso de adaptación repentino tanto para el personal como para los usuarios. Esta transición resultó particularmente compleja para aquellos que se encontraban habituados a procedimientos convencionales, generando dificultades en el uso de nuevas plataformas y en la comprensión de los cambios introducidos en la gestión institucional.

Esta transformación, sumada a la sobrecarga laboral y a la necesidad de adecuarse rápidamente a nuevas plataformas, ha propiciado la aparición de síntomas asociados al desgaste laboral y una disminución progresiva de la motivación en el personal de la Municipalidad Provincial de Lampa. En este contexto, resulta pertinente analizar la relación entre la digitalización institucional y el burnout en el ámbito administrativo.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aunque Europa es vista con frecuencia como una de las zonas más avanzadas en cuanto a digitalización institucional, ese desarrollo no implica que todo funcione de manera perfecta o sin obstáculos. En la práctica, la implementación de estas herramientas digitales enfrenta varias limitaciones que impiden que sus beneficios se aprovechen plenamente en todos los contextos.

Incluso en países con altos niveles de desarrollo tecnológico, siguen apareciendo problemas importantes. Entre ellos destacan las brechas en infraestructura, la falta de personal con formación especializada, la necesidad de actualizar normas y regulaciones, y las desigualdades sociales que dificultan el acceso equitativo a estos avances. Todo esto demuestra que el progreso tecnológico, por sí solo, no garantiza una aplicación eficiente ni uniforme de la digitalización.. En esa línea, distintos reportes señalan que una proporción importante de servidores públicos aún no posee las competencias digitales necesarias, lo que restringe el aprovechamiento de herramientas avanzadas como la inteligencia artificial o los sistemas de ciberseguridad. Asimismo, se observa que varias entidades mantienen una dependencia significativa de servicios tercerizados para sostener sus operaciones tecnológicas (STEP, 2025).

De forma complementaria, el Banco Mundial (2024) advierte que la brecha digital continúa manifestándose como un fenómeno complejo y multidimensional entre países con diferentes niveles de ingreso. Esta situación repercute directamente en el acceso a

servicios digitales, las oportunidades educativas y los procesos de inclusión financiera. No obstante, dicha desigualdad no se explica únicamente por la disponibilidad de conectividad, sino también por factores como la calidad de los servicios ofrecidos, los costos asociados al acceso, los niveles de alfabetización digital de la población y la capacidad de las instituciones para integrar de manera efectiva las tecnologías en sus procesos internos.

Como resultado, estas condiciones limitan la participación plena de individuos y organizaciones en entornos digitalizados, afectando tanto el desarrollo social como la productividad económica.

En América Latina, el proceso de digitalización institucional ha mostrado avances importantes; sin embargo, estos conviven con desafíos estructurales persistentes. Informes recientes señalan que el acceso a internet en los hogares aún se encuentra por debajo de estándares internacionales, mientras que una alta proporción de empleadores reconoce la necesidad de fortalecer las competencias digitales de sus trabajadores.

Este panorama pone en evidencia una desconexión clara entre lo que exige el avance tecnológico y la cantidad de profesionales realmente preparados para responder a esas demandas. A medida que las instituciones incorporan nuevas herramientas digitales, se hace más notoria la falta de personal con las competencias necesarias para gestionarlas de forma adecuada. A esta dificultad se añaden factores internos que también frenan el proceso, como estructuras organizativas poco flexibles y normativas que no han evolucionado al mismo ritmo que la tecnología. Bajo estas condiciones, distintos estudios realizados en la región han señalado un incremento en los niveles de desgaste laboral, especialmente en profesionales que trabajan en entornos de alta presión. En estos espacios, las exigencias constantes y las condiciones de trabajo terminan influyendo de manera directa en la aparición del burnout (Loaiza & Peña, 2023).

En el caso del Perú, la digitalización institucional presenta avances desiguales entre las entidades públicas. Si bien la mayoría ha implementado herramientas como mesas de partes virtuales, solo una parte menor ha consolidado sistemas formales de gestión

documental, lo que evidencia una brecha entre la normativa existente y su aplicación real en la gestión diaria (PCM, 2025). Esta situación refleja que la digitalización no se limita a la adopción de plataformas, sino que requiere la estructuración de procesos internos, la definición de responsabilidades y la implementación de estándares que aseguren la correcta gestión de la información.

Cuando estos elementos no se encuentran debidamente articulados, es común la coexistencia de prácticas tradicionales y digitales, lo que genera duplicidad de tareas, retrasos en los procesos y pérdida de eficiencia.

Estas condiciones no solo repercuten en el funcionamiento de las instituciones, sino que también tienen efectos directos sobre el bienestar del personal administrativo, generando escenarios de sobrecarga laboral y disminución de la motivación. A pesar de los esfuerzos del Estado por incorporar nuevos perfiles profesionales orientados a la transformación digital, aún persiste un porcentaje significativo de la población que no accede a servicios digitales, lo que reduce el alcance de las políticas de modernización y pone en evidencia limitaciones en el desarrollo de competencias digitales (Huamán & Medina, 2022).

En esta misma línea, diversos estudios han advertido que una digitalización parcial o insuficiente conlleva costos asociados al uso ineficiente del tiempo, la asignación inadecuada de recursos y la pérdida de oportunidades de mejora, lo que impacta negativamente en la gestión pública (INEI, 2022). Bajo estas condiciones, una proporción considerable de servidores públicos presenta manifestaciones vinculadas al desgaste laboral, lo cual se refleja en una disminución de la productividad, dificultades para la toma de decisiones y un aumento en los niveles de ausentismo, frecuentemente relacionados con problemas de salud física y mental (OMS, 2021; Sevilla, 2022).

Asimismo, el burnout repercute negativamente en el clima organizacional y en la calidad del servicio, dado que el agotamiento sostenido reduce la motivación, dificulta el trabajo en equipo y limita la capacidad de respuesta ante las demandas institucionales. Estas consecuencias se intensifican en entornos donde confluyen altas cargas administrativas y

presión constante por resultados, lo que hace necesario implementar estrategias orientadas a la prevención del estrés laboral y al fortalecimiento del bienestar del personal.

En el ámbito regional, particularmente en la Municipalidad Provincial de Lampa, estas problemáticas adquieren mayor relevancia debido a limitaciones en infraestructura tecnológica y condiciones propias de zonas con menor acceso a conectividad. A ello se suman dificultades normativas y operativas que recaen directamente sobre el personal administrativo, así como brechas en el acceso y manejo de herramientas digitales. Se ha observado que una proporción importante de entidades aún no ha implementado sistemas de seguridad de la información, y que un segmento significativo del personal carece de competencias digitales suficientes para el desarrollo eficiente de sus funciones. Estas limitaciones no solo ralentizan el proceso de digitalización, sino que también elevan la exposición a diversos riesgos operativos, entre ellos errores en la gestión de la información, vulnerabilidades en materia de seguridad y posibles interrupciones en la continuidad de los procesos. Asimismo, la insuficiencia de competencias digitales genera brechas internas en el desempeño del personal, lo que se traduce en retrabajos, dependencia de trabajadores con mayor especialización y tiempos de atención más prolongados. En conjunto, estos factores repercuten negativamente en el rendimiento institucional, evidenciándose en ineficiencias operativas, aumento de costos y dificultades en la adecuada planificación financiera.

Bajo este contexto, se considera pertinente el desarrollo de la investigación titulada “Incidencia asociativa de la digitalización institucional en el desgaste laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025”, cuyo objetivo es examinar los factores que relacionan la implementación de tecnologías con la presencia de estrés laboral en el personal administrativo, desde un enfoque que permita comprender su interacción dentro del entorno organizacional.

El estudio permitirá identificar limitaciones en los procesos institucionales y generar evidencia empírica útil para mejorar la gestión administrativa. Asimismo, se orienta a

proponer estrategias de capacitación y adaptación organizacional que contribuyan a reducir la resistencia al cambio y fortalecer el bienestar del personal, promoviendo así una gestión pública más eficiente y sostenible..

### **1.1.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la relación de la incidencia asociativa de la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo sector público en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025?

### **1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

P.E.1. ¿Cuál es la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa?

P.E.2. ¿De qué manera se relaciona la digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa?

P.E.3. ¿Cuál es la relación de la digitalización institucional y la realización personal del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa?

P.E.4. ¿De qué manera se asocia la digitalización institucional con el nivel general de desgaste laboral (burnout) del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025?

## **1.2. ANTECEDENTES**

### **1.2.1. A NIVEL INTERNACIONAL**

Shibuto (2020) llevó a cabo un estudio enfocado en comprender cómo se ha venido desarrollando la digitalización dentro de la administración pública en España. Su análisis se centró principalmente en el avance del gobierno electrónico y en los cambios tecnológicos implementados en los últimos años como parte de los procesos de modernización institucional.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo aplicado a 239 servidores públicos, lo que permitió recoger información directa sobre el impacto de estas transformaciones. Los hallazgos evidenciaron que la incorporación de herramientas digitales tuvo efectos positivos en el funcionamiento de las entidades, especialmente al mejorar la eficiencia de

los procesos y reducir los tiempos de atención en la prestación de servicios a la ciudadanía.. No obstante, también se identificó un incremento en las cargas administrativas, especialmente en actividades vinculadas a la gestión documental y operativa. Este escenario generó ciertas tensiones en el personal, asociadas principalmente a la necesidad de adaptarse a nuevas plataformas, lo que permite inferir que la digitalización puede convertirse en un elemento de presión laboral cuando no se implementa junto con procesos adecuados de capacitación y acompañamiento organizacional.

A partir de una muestra de 169 servidores públicos, el estudio concluyó que la adopción de tecnologías digitales alcanza mejores resultados cuando se articula con modelos de gestión que favorecen el aprendizaje continuo y la redefinición de funciones. Asimismo, se evidenció que la falta de una transición planificada en estos procesos puede generar niveles elevados de estrés en el personal, lo que pone de manifiesto la necesidad de acompañar la digitalización con estrategias institucionales consistentes y sostenidas en el tiempo.

Por otro lado, Trujillo y Álvarez (2021) realizaron un estudio enfocado en evaluar el nivel de competencias digitales en la administración pública española, considerando una muestra de 251 trabajadores. Sus hallazgos evidenciaron que, si bien existe un avance progresivo en la adquisición de habilidades tecnológicas, aún persisten brechas importantes entre los distintos perfiles laborales. Esta heterogeneidad en las capacidades digitales condiciona el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles y genera desigualdades en el desempeño, lo que puede derivar en sobrecarga para aquellos trabajadores con mayor dominio tecnológico. En consecuencia, se resalta la importancia de fortalecer procesos formativos que permitan una adopción más equilibrada y eficiente de la digitalización dentro de las instituciones públicas.

Los resultados mostraron que la digitalización no solo implica cambios tecnológicos, sino transformaciones profundas en la cultura organizacional. En este contexto, los empleados enfrentan exigencias constantes para actualizar sus conocimientos, adaptarse a nuevas

herramientas y responder a mayores niveles de productividad.

Estas condiciones tienden a intensificar la carga emocional del personal y a consolidar una percepción de sobreexigencia en el trabajo, particularmente en aquellas instituciones que carecen de programas permanentes de capacitación y de estrategias de adaptación gradual a los cambios tecnológicos. En este contexto, los autores coinciden en que la digitalización no debe entenderse únicamente como la incorporación de herramientas tecnológicas, sino como un proceso integral que articule el desarrollo de competencias, el acompañamiento institucional y la protección del bienestar organizacional.

En esta misma línea, Ángeles (2022) abordó el análisis de los desafíos que enfrenta la gestión de recursos humanos en el proceso de impulso de la digitalización dentro de la administración pública peruana, destacando la necesidad de fortalecer las capacidades del personal y alinear las políticas de gestión del talento con los objetivos de modernización institucional.

Aunque el estudio se sitúa en el ámbito nacional, sus conclusiones permiten comprender problemáticas comunes en contextos similares. Se identificaron deficiencias en liderazgo digital, ausencia de planes estructurados de capacitación y una débil integración entre innovación tecnológica y desarrollo del personal. Estas limitaciones afectan la capacidad de adaptación de los trabajadores frente a los cambios tecnológicos y, en muchos casos, incrementan la carga emocional asociada al desempeño laboral.

De forma complementaria, Cruz (2021) examinó el vínculo existente entre la digitalización y las condiciones laborales en el ámbito del sector público latinoamericano. Los resultados obtenidos muestran que, si bien la incorporación de herramientas digitales favorece la eficiencia en los procesos administrativos, también introduce nuevas demandas para los trabajadores, tales como una mayor disponibilidad, la reducción de los tiempos de descanso y una presión constante por cumplir resultados en plazos más cortos. Este escenario incrementa la probabilidad de desarrollar burnout, especialmente en aquellos servidores que desempeñan funciones repetitivas apoyadas en sistemas tecnológicos. En ese sentido, la autora resalta la necesidad de establecer lineamientos

claros respecto al uso de estas herramientas, a fin de evitar situaciones de sobrecarga laboral.

Por último, Pérez (2024) llevó a cabo un estudio orientado a evaluar los efectos de la digitalización en la gestión de recursos humanos dentro de entidades públicas de Panamá, considerando una muestra de 51 servidores públicos. Sus hallazgos evidencian que la incorporación de tecnologías en la gestión del talento humano puede generar mejoras en la organización del trabajo y en la optimización de procesos; sin embargo, también pone de manifiesto la necesidad de acompañar estos cambios con estrategias que permitan gestionar adecuadamente las nuevas exigencias laborales, evitando impactos negativos en el bienestar del personal.

### 1.2.2. A NIVEL NACIONAL

El análisis desarrollado por Córdova (2021) permite comprender la digitalización institucional en el sector público peruano no solo como un proceso técnico, sino como una transformación que incide directamente en la dinámica laboral del personal administrativo. Sin embargo, este avance no se produce de manera neutral, ya que también introduce nuevas exigencias sobre los trabajadores, quienes deben adaptarse con rapidez a entornos digitales, actualizar constantemente sus competencias y desenvolverse con un soporte técnico limitado. Esta combinación de factores configura un escenario donde la modernización, si no es adecuadamente gestionada, puede derivar en tensiones laborales y desgaste emocional.

En esa misma línea de análisis, Meza (2022) examina el vínculo entre la digitalización y el desempeño laboral, poniendo énfasis en la capacidad de adaptación del recurso humano frente a los cambios tecnológicos. Los resultados evidencian que, si bien el uso de herramientas digitales contribuye a optimizar procesos mediante la automatización y una mejor organización del tiempo, su incorporación no siempre es asumida de manera favorable por el personal, especialmente cuando no existe una preparación gradual.

En este contexto, la migración hacia entornos digitalizados supone la asimilación de nuevas funciones y responsabilidades que pueden resultar exigentes para los trabajadores. Cuando este proceso no se acompaña de programas de capacitación bien estructurados, es frecuente que se generen escenarios de presión y tensión laboral, derivados de la dificultad para adaptarse a las nuevas dinámicas de trabajo.

Desde esta perspectiva, la autora plantea que la gestión del cambio organizacional constituye un elemento clave para evitar que los beneficios de la digitalización se vean opacados por efectos negativos en el bienestar del personal.

Por otro lado, el estudio de Salvatierra (2023) introduce una mirada más centrada en la dimensión emocional del trabajo en contextos de modernización tecnológica. A través de un enfoque cuantitativo, se pone en evidencia que la adopción de sistemas digitales incrementa la carga cognitiva del trabajador y exige procesos de aprendizaje continuo

que no siempre son acompañados por las instituciones. La exposición a entornos laborales en constante cambio genera incertidumbre y, en muchos casos, ansiedad, lo que puede evolucionar hacia estados de agotamiento. Desde esta perspectiva, se puede observar que cuando las instituciones no incorporan estrategias que consideren el impacto de la digitalización en las personas, comienzan a aparecer efectos negativos en el bienestar del personal. La falta de acompañamiento, adaptación progresiva y soporte organizacional frente a estos cambios tecnológicos suele relacionarse con la presencia de síntomas propios del burnout.

En una línea similar, Huanca (2022) examina cómo el uso constante de plataformas digitales influye en las labores diarias del personal administrativo, evidenciando que la intensificación de estas herramientas no solo modifica la forma de trabajar, sino que también repercute en el rendimiento y en las condiciones en las que se desarrolla la actividad laboral. Si bien reconoce que estas herramientas contribuyen a una mejor organización del trabajo y al control de los procesos, también identifica efectos adversos relacionados con la sobrecarga laboral. Estas condiciones, lejos de ser aisladas, se relacionan con manifestaciones propias del desgaste laboral, tales como el agotamiento emocional, el distanciamiento frente a las tareas y una menor percepción de logro en el trabajo.

Desde otra perspectiva, Mamani (2020) examina la relación entre condiciones laborales y riesgos psicosociales en instituciones públicas, evidenciando que la digitalización acelerada puede profundizar desequilibrios preexistentes en el entorno laboral. Los resultados muestran que cuando los trabajadores deben enfrentarse a sistemas complejos sin capacitación suficiente ni acompañamiento institucional, se incrementan los niveles de estrés y se deteriora la salud mental. En este contexto, el agotamiento emocional y la despersonalización emergen como respuestas frecuentes ante exigencias laborales que superan la capacidad de adaptación del personal.

En el ámbito municipal, Gamarra (2023) ofrece evidencia relevante al señalar que los procesos de modernización administrativa, aunque contribuyen a optimizar la eficiencia

institucional y mejorar la atención al ciudadano, también implican un incremento en las exigencias operativas del personal. En particular, la necesidad de gestionar trámites digitales, junto con la ausencia de soporte técnico oportuno, configura un entorno laboral más demandante, propicio para la aparición de estrés y desgaste emocional. En ese sentido, el autor sostiene que la continuidad y efectividad de la digitalización institucional dependen de lograr un balance adecuado entre la adopción de herramientas tecnológicas y la implementación de medidas orientadas al bienestar del trabajador.

En conjunto, estos antecedentes desarrollados en el contexto nacional permiten comprender que la digitalización en el sector público peruano presenta un efecto dual. Por una parte, favorece la mejora de los procesos y la eficiencia operativa; sin embargo, también introduce riesgos que pueden afectar la salud laboral del personal administrativo. Esta situación pone en evidencia la necesidad de profundizar en el estudio de la relación entre la digitalización institucional y el desgaste laboral, especialmente en escenarios municipales como el de la Municipalidad Provincial de Lampa, donde factores como las limitaciones de recursos, la insuficiente capacitación y el soporte técnico restringido pueden intensificar los efectos asociados al proceso de transformación tecnológica.

### **1.2.3. A NIVEL LOCAL**

El estudio realizado por Quispe (2022) en el ámbito municipal permite advertir que la incorporación de herramientas digitales en la gestión administrativa no sólo transforma los procesos, sino también las condiciones en las que se desarrolla el trabajo cotidiano. Sin embargo, estos avances estuvieron acompañados por un incremento en la presión operativa sobre el personal, quienes debieron adaptarse a cambios frecuentes en los sistemas, asumir múltiples tareas digitales de manera simultánea y desenvolverse con niveles de capacitación percibidos como insuficientes. Este contexto favorece la aparición de tensiones emocionales que, en etapas iniciales, pueden derivar en manifestaciones de desgaste laboral.

En un análisis cercano a esta problemática, Calla (2021) exploró el impacto de la digitalización en el clima laboral de municipalidades del altiplano peruano. Sus resultados

muestran que, si bien la adopción de tecnologías contribuyó a mejorar la transparencia institucional y reducir los tiempos de atención, también generó dificultades en la experiencia del trabajador. Entre ellas destacan la necesidad de aprender de manera autónoma el uso de los sistemas, la limitada disponibilidad de soporte técnico y la coexistencia de procedimientos tradicionales con procesos digitales. Estas condiciones provocaron frustración frente a fallas recurrentes en plataformas poco estables y exigencias de respuesta inmediata, configurando un entorno que incrementa el agotamiento emocional del personal administrativo.

En esa misma línea, Coila (2023) realizó una investigación en municipalidades de la región Lampa, con el objetivo de observar cómo el personal encargado de la atención al ciudadano utiliza las herramientas digitales en su trabajo diario. El estudio permitió comprender no solo el nivel de uso de estas tecnologías, sino también las implicancias que tienen en la dinámica laboral dentro de las instituciones.

Los resultados mostraron que, por un lado, la digitalización facilita procesos importantes como la gestión de expedientes y la coordinación entre distintas áreas, haciendo el trabajo más ágil. Sin embargo, también se evidenció un efecto menos visible: el incremento de la carga mental en los trabajadores, debido a la necesidad de operar varias plataformas al mismo tiempo, lo que eleva la exigencia cognitiva en sus funciones cotidianas.

Asimismo, se identificó que la necesidad de minimizar errores en sistemas automatizados, sumada a la falta de procesos de capacitación progresivos, genera un entorno laboral más demandante para los trabajadores. Estas condiciones favorecen la aparición de fatiga y afectan el equilibrio emocional del personal, incrementando la probabilidad de experimentar cansancio emocional en el desarrollo de sus funciones.

Del mismo modo, se observó que una parte del personal no asume la digitalización como un proceso natural de mejora, sino como una exigencia impuesta desde la institución. Esta percepción influye en su experiencia laboral, generando inseguridad frente al uso de nuevas herramientas y disminuyendo la satisfacción o sensación de logro en sus

funciones diarias.

En un enfoque relacionado, Apaza (2022) estudió los elementos que inciden en el estrés laboral del personal administrativo en la región Lampa. Sus resultados resaltan que los cambios tecnológicos tienen un peso importante en la generación de tensión dentro del entorno de trabajo. En particular, se señala que la rápida necesidad de adaptarse a nuevas plataformas, el uso constante de sistemas digitales y la falta de lineamientos claros en su aplicación afectan con mayor fuerza a aquellos trabajadores que no cuentan con suficiente experiencia o dominio tecnológico. Estas condiciones se traducen en agotamiento físico, desmotivación y conductas de distanciamiento frente al trabajo, evidenciando que la digitalización, cuando no forma parte de una estrategia estructurada de cambio organizacional, puede profundizar el desgaste emocional.

Finalmente, Mendoza (2024) examinó el proceso de digitalización en una municipalidad provincial de contexto regional, identificando avances en la automatización de trámites y registros, pero también limitaciones significativas en su implementación. Entre las principales barreras se encuentran el uso de equipos desactualizados, problemas de conectividad y la ausencia de soporte técnico continuo. Estas condiciones generan un escenario en el que el personal debe cumplir con exigencias digitales en entornos poco adecuados, lo que produce frustración, presión constante y una disminución en la motivación laboral.

En conjunto, estos antecedentes a nivel local permiten evidenciar que la digitalización institucional en las municipalidades de la región no es un proceso lineal ni exclusivamente técnico. Si bien contribuye a mejorar la eficiencia administrativa, también introduce desafíos importantes para el bienestar del personal, especialmente cuando existen limitaciones en capacitación, infraestructura y soporte organizacional..

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación entre la incidencia asociativa de la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.

### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- O.E.1. Identificar la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa.
- O.E.2. Determinar la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa.
- O.E.3. Analizar la relación entre la digitalización institucional y la realización personal del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa.
- O.E.4. Determinar la asociación existente entre la digitalización institucional y el nivel general de desgaste laboral (burnout) del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL

Desde una perspectiva contemporánea, la digitalización institucional puede interpretarse como un proceso de transformación integral que atraviesa todas las áreas de una organización, modificando tanto su funcionamiento interno como la forma en que genera valor para los usuarios. Galindo (2020) plantea que este fenómeno no se reduce a la incorporación de tecnologías específicas, sino que implica una reconfiguración profunda de los modelos de gestión, las estructuras organizativas y las estrategias institucionales. En este sentido, la digitalización supone una adaptación constante frente a entornos dinámicos, donde la eficiencia operativa, la innovación y la capacidad de respuesta se convierten en ejes fundamentales para el desempeño institucional.

En coherencia con este enfoque, resulta limitado entender la digitalización únicamente como un proceso de automatización o modernización de procedimientos.

Más que un simple proceso técnico, la digitalización debe entenderse como una transformación de carácter estructural que involucra tanto a las instituciones como a las personas que las integran. Este cambio redefine las formas de interacción, reorganiza los esquemas de trabajo y modifica las dinámicas internas, impulsando el desarrollo de una cultura organizacional basada en la adaptabilidad y el aprendizaje constante. En este sentido, Trujillo y Álvarez (2021) señalan que dicha cultura adquiere especial relevancia en entornos altamente interconectados, donde la capacidad de adaptación del recurso humano se convierte en un factor determinante para el éxito de las iniciativas digitales.

Por otra parte, Sánchez et al. (2020) plantean que la digitalización institucional tiene como propósito central la modernización de las estructuras administrativas, promoviendo la transición desde prácticas tradicionales hacia modelos de gestión más dinámicos y eficientes, acordes con las demandas actuales del entorno.

En el ámbito público, este proceso adquiere especial relevancia al buscar alinear el funcionamiento de las entidades con las demandas de la ciudadanía. En este contexto, el uso de tecnologías como plataformas digitales, sistemas automatizados y herramientas de análisis de datos permite optimizar la toma de decisiones, al basarse en información oportuna y confiable. (La mención de tecnologías específicas se reorganiza como desarrollo conceptual, no como cita literal.)

Asimismo, la digitalización en el sector público se vincula directamente con la mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a la población. Su implementación contribuye a reducir tiempos de atención, ampliar el acceso a los servicios y fortalecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Pillaca (2022) señala que estos avances permiten disminuir la discrecionalidad en los procesos administrativos y generar mayor confianza ciudadana, al facilitar una interacción más directa y eficiente entre el Estado y los usuarios.

No obstante, desde una perspectiva organizacional, este proceso también introduce desafíos significativos, especialmente en lo relacionado con la gestión del talento humano. La incorporación de tecnologías digitales exige la redefinición de funciones, la adquisición de nuevas competencias y la adaptación a dinámicas laborales distintas a las tradicionales. Cuando estas exigencias no se acompañan de estrategias de formación y de una adecuada gestión del cambio, es probable que surjan tensiones internas que afecten el bienestar del personal administrativo.

En consecuencia, la digitalización institucional en el ámbito público debe ser entendida como un proceso que requiere equilibrio entre innovación tecnológica y gestión organizacional. No basta con implementar herramientas digitales; es necesario

considerar el impacto que estas generan en las condiciones de trabajo y en la capacidad de adaptación del personal. De este modo, la sostenibilidad de la transformación digital dependerá en gran medida de la incorporación de enfoques que integren el componente humano, asegurando que los beneficios tecnológicos se traduzcan en mejoras reales tanto para la institución como para quienes la integran..



**Figura 01:** Las partes de la digitalización.

*Nota.* Páez et al. (2022)

Dentro del proceso de digitalización institucional en el sector público, uno de los componentes más significativos es la automatización de procesos, en tanto permite sustituir tareas manuales repetitivas que tradicionalmente han caracterizado a la gestión administrativa.

Una manifestación concreta de este avance se observa en la digitalización de los trámites administrativos, que posibilita a los ciudadanos realizar gestiones a través de canales virtuales. Este mecanismo disminuye la necesidad de atención presencial, reduce tiempos de espera y optimiza la experiencia del usuario. No obstante, estos beneficios

dependen en gran medida de la adecuada integración de los sistemas y de la existencia de soporte técnico continuo que garantice su funcionamiento.

En el mismo sentido, Huamán y Medina (2022) destacan que la incorporación de tecnologías emergentes, como el análisis masivo de datos y la inteligencia artificial, representa un elemento clave dentro de la digitalización institucional. Estas herramientas permiten procesar grandes volúmenes de información, identificar patrones relevantes y respaldar la toma de decisiones con mayor precisión. (La explicación sobre el uso de estas tecnologías se presenta como desarrollo conceptual del autor.) En consecuencia, su aplicación contribuye a anticipar riesgos y mejorar la capacidad de respuesta de las entidades públicas frente a situaciones complejas.

Por otro lado, la incorporación de plataformas digitales para la atención y comunicación con los usuarios ha generado un cambio importante en la forma en que se brindan los servicios públicos. Gracias a estas herramientas, los ciudadanos pueden realizar trámites o consultas sin estar sujetos a horarios establecidos ni a su ubicación, lo que amplía considerablemente las posibilidades de acceso. Este proceso no solo mejora la cobertura de los servicios, sino que también impulsa a las instituciones a orientarse hacia prácticas más innovadoras y a una mejora constante en su funcionamiento.

En este contexto, el desarrollo de habilidades digitales en los servidores públicos se vuelve un aspecto clave. Contar con personal preparado permite que la transición hacia entornos digitales sea más fluida y efectiva, reduciendo dificultades en la implementación de nuevas herramientas. Además, fortalece la creación de espacios laborales más dinámicos, donde el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos forman parte del trabajo cotidiano (Siccha, 2021)..

Bajo esta lógica, el fortalecimiento de capacidades digitales no debe entenderse como una intervención puntual, sino como un proceso sistemático que acompañe la transformación tecnológica. La implementación de programas de capacitación progresiva y el soporte técnico permanente permiten reducir la resistencia al cambio y facilitar la adopción de nuevas dinámicas de trabajo. Cuando este componente es gestionado

adecuadamente, se generan mejoras en la coordinación interna, se simplifican las tareas y se eleva la calidad del servicio brindado.

Desde una perspectiva más amplia, la digitalización institucional implica una redefinición integral del funcionamiento organizacional, que va más allá de la simple conversión de documentos a formatos digitales o de la automatización aislada de actividades.

Mochón y Cardona (2020) plantean que este proceso tiene como propósito principal optimizar la organización de las tareas, fortalecer la relación con los usuarios y promover una disposición institucional orientada a la innovación. En ese sentido, destacan que la implementación de la digitalización requiere la participación coordinada de todos los niveles de la organización, de modo que la tecnología se integre de forma efectiva en la gestión y no termine generando nuevas dificultades o barreras en los procedimientos administrativos.

El uso adecuado de estas herramientas permite mejorar los procesos de planificación, optimizar la asignación de recursos y brindar servicios más acordes con las demandas y expectativas de la ciudadanía.

Sin embargo, su implementación requiere una visión clara y una adecuada articulación con los objetivos organizacionales, evitando procesos fragmentados que limiten su impacto.

No obstante, desde el ámbito de la gestión pública, la digitalización también introduce desafíos relevantes relacionados con la adaptación del personal administrativo. Si bien su consolidación no es inmediata, una implementación adecuada permite fortalecer la capacidad institucional, mejorar la relación con la ciudadanía y contribuir al desarrollo de organizaciones públicas más eficientes y adaptativas frente a los desafíos actuales.

### **Digitalización institucional en la gestión pública**

En el ámbito de la gestión pública, la digitalización institucional puede comprenderse como un proceso progresivo mediante el cual las entidades gubernamentales integran tecnologías digitales en sus actividades cotidianas, con la finalidad de mejorar su desempeño organizacional y responder de manera más eficiente a las demandas de la

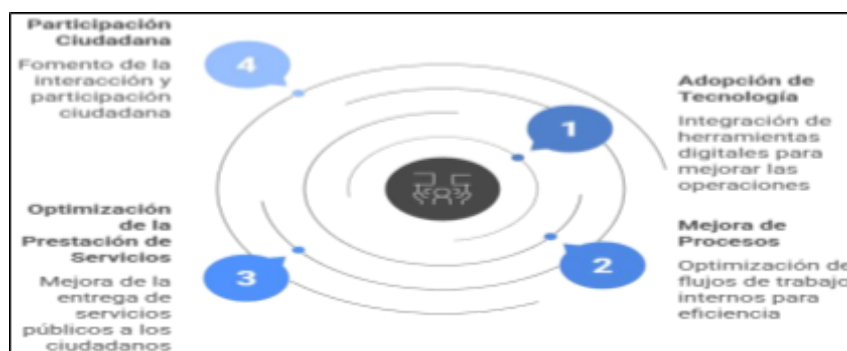
ciudadanía (PCM, 2023; PNUD, 2020). Este proceso no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que supone una reorganización de los procedimientos, la estructuración de los flujos de información y la estandarización de prácticas administrativas que permitan garantizar mayor continuidad, control y trazabilidad. Cuando estas condiciones se cumplen, la digitalización contribuye a optimizar los tiempos de gestión, reducir márgenes de discrecionalidad y ampliar el acceso a la información pública, fortaleciendo así la orientación al ciudadano.

Desde un enfoque estratégico, Rogers (2021) señala que la digitalización institucional ha pasado a ser un componente indispensable en el funcionamiento de las organizaciones actuales, abarcando también al sector público. Este cambio responde, en gran medida, a la creciente exigencia de la ciudadanía por acceder a servicios más rápidos, accesibles y transparentes, así como al avance continuo de las tecnologías digitales, lo que ha llevado a los gobiernos a replantear sus esquemas tradicionales de gestión.

En la práctica, este proceso supone la incorporación de soluciones tecnológicas destinadas a mejorar la eficiencia de los procesos internos, elevar la calidad de los servicios ofrecidos y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana. De esta manera, se busca consolidar una administración pública más dinámica, eficiente y orientada al cumplimiento de resultados, en concordancia con las demandas del entorno actual.

De forma complementaria, la digitalización institucional también supone una revisión crítica de los procedimientos tradicionales, muchos de los cuales se caracterizan por su rigidez y dependencia de soportes físicos. La transición hacia entornos digitales permite simplificar los flujos de trabajo, reducir los tiempos de tramitación y mejorar la articulación entre áreas, al tiempo que disminuye los errores asociados a la gestión manual de la información (PCM, 2023; PNUD, 2020). Este cambio adquiere especial relevancia en instituciones que manejan grandes volúmenes de documentación, donde la eficiencia en el procesamiento de expedientes incide directamente en la calidad del servicio brindado. No obstante, la sostenibilidad de este proceso depende en gran medida de factores

organizacionales y humanos. La implementación de sistemas digitales exige no solo infraestructura tecnológica, sino también capacidades institucionales orientadas a la gestión del cambio, el soporte técnico continuo y el desarrollo de competencias digitales en el personal. En particular, el personal administrativo desempeña un rol clave, al ser responsable de la operatividad diaria de los sistemas.



**Figura 02:** Componentes de la digitalización institucional en la gestión pública

*Nota.* Rogers (2021).

En el sector público, la digitalización institucional se apoya en la existencia de una base tecnológica bien estructurada, segura y capaz de integrarse de forma ordenada a los procesos de gestión. No se trata únicamente de trasladar los trámites a un formato digital, sino de avanzar hacia una articulación real entre sistemas, donde las plataformas puedan comunicarse entre sí y simplificar el trabajo mediante la automatización de tareas. Bajo este enfoque, herramientas como la inteligencia artificial, el blockchain o la computación en la nube pueden aportar mejoras importantes en eficiencia, transparencia y reducción de costos; sin embargo, su utilidad depende de que su implementación responda a una planificación clara y a necesidades concretas de la población.

Aun así, enfocarse solo en la tecnología resulta insuficiente para lograr cambios sostenibles. La experiencia demuestra que estos procesos deben ir acompañados de un fortalecimiento del recurso humano y de ajustes en la cultura organizacional. Por ello, la formación continua en competencias digitales, el impulso de liderazgos capaces de gestionar el cambio y el uso de metodologías más flexibles se vuelven aspectos fundamentales para que el personal se adapte adecuadamente. Además, es clave que la

digitalización mantenga un enfoque centrado en el ciudadano, promoviendo su participación y asegurando que las mejoras tecnológicas se traduzcan en servicios más accesibles y de mayor calidad.

Para que estas iniciativas se mantengan en el tiempo y generen resultados reales, Kong y Reyes (2018) señalan la importancia de contar con políticas públicas bien definidas, normativas actualizadas y mecanismos de gobernanza que garanticen aspectos como la protección de datos, la equidad en el acceso y la transparencia en la gestión. En este sentido, una adecuada planificación estratégica, acompañada de indicadores y evaluaciones periódicas, permite hacer seguimiento a los avances y realizar ajustes cuando sea necesario.. De igual manera, la articulación entre entidades públicas contribuye a evitar duplicidades y a consolidar sistemas más integrados, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional.

Cuando estos elementos se implementan de manera coherente, la digitalización institucional favorece la organización de los flujos de información, reduce la redundancia de procesos y permite establecer procedimientos estandarizados entre las diferentes áreas. Esto facilita la continuidad operativa, incluso ante cambios en el personal o en la gestión, y posiciona a la tecnología como un soporte fundamental para la toma de decisiones basada en evidencia. No obstante, estos beneficios dependen en gran medida de una adecuada coordinación interna, una distribución clara de responsabilidades y un enfoque permanente de mejora continua.

Desde el plano organizacional, este proceso también exige definir con precisión los roles y los circuitos de trabajo, especialmente en entornos donde conviven prácticas tradicionales con sistemas digitalizados. La ausencia de lineamientos claros puede generar duplicidad de funciones, incremento de la carga administrativa y mayores probabilidades de error, afectando la eficiencia esperada. Por ello, la digitalización debe ir más allá de la simple incorporación de tecnología, integrando normas internas, protocolos operativos y soporte técnico que aseguren la estabilidad y coherencia de los procesos institucionales.

Al cierre, resulta clave entender que la digitalización institucional no funciona solo por incorporar tecnología, sino por el equilibrio que se logre entre las herramientas digitales y las personas que las utilizan. La adaptación del personal administrativo no ocurre de forma inmediata; requiere tiempo, capacitación gradual y un acompañamiento constante que facilite el proceso. De lo contrario, estos cambios pueden ser percibidos como una carga adicional en lugar de una mejora en el trabajo.

Por ello, es fundamental plantear la digitalización como un proceso integral, donde no solo se invierta en infraestructura tecnológica, sino también en la forma en que se gestiona el cambio dentro de la organización. Integrar adecuadamente estos elementos permite no solo optimizar los resultados institucionales, sino también mantener condiciones laborales más estables, evitando que la presión sobre el personal afecte el desarrollo normal de las actividades en el sector público.



**Figura 03:** Beneficios de la digitalización institucional en la gestión pública

*Nota.* Kong y Reyes (2018).

La digitalización institucional en la gestión pública representa un mecanismo relevante

para optimizar tanto el funcionamiento interno de las entidades como su interacción con la ciudadanía.

Desde una perspectiva operativa, la incorporación de herramientas digitales en la gestión pública —como la automatización de tareas, el manejo documental electrónico y la reorganización de procesos— contribuye a optimizar el uso de recursos y elevar la productividad del personal. A su vez, este avance favorece la transparencia institucional, al facilitar el acceso a la información y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante plataformas digitales. Del mismo modo, la posibilidad de realizar trámites y consultas en línea amplía el alcance de los servicios públicos, eliminando limitaciones geográficas y de tiempo, lo que permite una atención más accesible y eficiente.

En esta misma línea, la digitalización también impulsa la participación ciudadana, al habilitar espacios virtuales que promueven una interacción más directa entre el Estado y la población. A través de estos medios, los ciudadanos pueden involucrarse en procesos de consulta, proponer iniciativas y formar parte de la toma de decisiones. Además, el uso de herramientas tecnológicas facilita la recopilación y el análisis de datos, lo que permite diseñar políticas públicas más ajustadas a la realidad y orientadas a resultados concretos. Este entorno, a su vez, abre oportunidades para la innovación dentro del sector público, al permitir la implementación de nuevas formas de gestión adaptadas a las demandas actuales.

No obstante, Vega et al. (2020) señalan que estos beneficios no se presentan de manera aislada, sino que coexisten con diversos desafíos que requieren ser abordados estratégicamente. Entre ellos, destaca la resistencia al cambio, frecuentemente asociada a culturas organizacionales tradicionales y estructuras rígidas. En muchas instituciones, la introducción de tecnologías digitales implica transformar prácticas arraigadas, lo que dificulta la adopción de enfoques más flexibles.

En ese sentido, avanzar en procesos de digitalización implica mucho más que brindar capacitación técnica al personal. También exige promover una forma distinta de trabajo dentro de las instituciones, basada en la disposición al cambio, el aprendizaje constante y

la búsqueda de nuevas soluciones. Sin este componente cultural, las herramientas digitales difícilmente logran integrarse de manera efectiva en la dinámica organizacional. A ello se suma una limitación frecuente: la disponibilidad de recursos. La adopción de tecnología no solo requiere una inversión inicial, sino también gastos permanentes en mantenimiento, actualización de sistemas y formación del personal. Esta realidad no siempre es viable para todas las entidades, especialmente en contextos con presupuestos reducidos. Además, persisten diferencias importantes en el acceso a la tecnología, sobre todo en zonas rurales o en sectores con mayores niveles de vulnerabilidad, lo que reduce el alcance real de estos avances. Por ello, resulta necesario que las políticas públicas no solo impulsen la digitalización, sino que también garanticen mejores condiciones de conectividad y fortalezcan las capacidades digitales de la población.

Por otro lado, el uso extendido de plataformas digitales trae consigo riesgos que no pueden ser ignorados, particularmente en lo relacionado con la seguridad de la información. A medida que aumenta la dependencia de estos sistemas, también crece la exposición a amenazas cibernéticas y a posibles problemas en la protección de datos personales. Si no existen normas claras ni mecanismos de control adecuados, esta situación puede generar desconfianza en los usuarios. En consecuencia, es indispensable establecer reglas precisas para el manejo de la información, asegurar su protección y contar con sistemas de supervisión que garanticen un uso responsable y seguro de los entornos digitales..

Desde una perspectiva institucional, afrontar estos desafíos implica reconocer que la digitalización es un proceso complejo que va más allá de la dimensión tecnológica. Su implementación requiere integrar aspectos organizacionales, normativos y humanos, de modo que los beneficios alcanzados sean sostenibles en el tiempo. En este sentido, la gestión pública debe adoptar enfoques integrales que permitan equilibrar la innovación tecnológica con el bienestar del personal y la eficiencia operativa.

En esta línea, una digitalización planificada e inclusiva puede consolidarse como un

instrumento estratégico para modernizar el Estado y mejorar la calidad de los servicios públicos. Para ello, resulta necesario definir responsabilidades claras, establecer protocolos de atención y promover mecanismos de mejora continua que permitan corregir deficiencias sin afectar la prestación del servicio. La evaluación periódica de los sistemas, junto con la retroalimentación de usuarios y trabajadores, facilita la identificación de aspectos críticos y la implementación de ajustes orientados a maximizar el impacto de las iniciativas digitales, evitando que estas se limiten a intervenciones aisladas o exclusivamente tecnológicas.



**Figura 04:** ¿Cómo enfrentar en la gestión pública los desafíos de la digitalización institucional?

*Nota.* Quintana (2025).

Aunque la digitalización institucional ofrece múltiples ventajas para la gestión pública, su implementación suele enfrentar limitaciones que no pueden ser abordadas únicamente desde lo tecnológico, sino que requieren una mirada estratégica centrada en las personas. En este contexto, la transición hacia entornos digitales depende no solo de la disponibilidad de tecnología, sino también de condiciones que permitan una adaptación progresiva, acompañada de capacitación continua y de un soporte institucional que genere confianza en los trabajadores.

En esa misma línea, Quintana (2025) identifica la insuficiencia de competencias digitales como un factor crítico que limita el impacto real de la digitalización en el sector público. En muchos casos, los trabajadores no cuentan con las habilidades necesarias para utilizar de manera eficiente los sistemas implementados, lo que reduce el aprovechamiento de las inversiones realizadas. Esta situación se vuelve más compleja cuando los sistemas de distintas entidades no están interconectados, dificultando el intercambio de información y restringiendo la posibilidad de ofrecer servicios públicos integrados y coherentes.

Lacoste (2023), advierte que la insuficiente inversión en infraestructura tecnológica, la escasez de personal capacitado y las limitaciones en el soporte técnico pueden comprometer la continuidad de las iniciativas de digitalización.

Asimismo, el autor señala que cuando los marcos normativos no se actualizan al mismo ritmo que los avances tecnológicos, se generan barreras que restringen la adopción de soluciones innovadoras. Esta desarticulación entre regulación y tecnología tiende a ralentizar el proceso de transformación institucional, dificultando la consolidación de modelos de gestión más modernos y eficientes.

Estas limitaciones no actúan de forma aislada, sino que tienden a acumularse y reforzarse entre sí. La falta de habilidades digitales incrementa la probabilidad de errores y retrabajos, la ausencia de interoperabilidad fragmenta la información y las debilidades en seguridad elevan los riesgos operativos. Como resultado, se afecta la percepción ciudadana respecto a la utilidad y confiabilidad de los servicios digitales. Frente a ello, resulta necesario diseñar estrategias integrales que articulen la adopción tecnológica con programas de formación progresiva, estándares de interoperabilidad y lineamientos claros en materia de seguridad.

Desde el enfoque organizacional, estas dificultades ponen en evidencia la necesidad de articular la digitalización con estrategias de gestión del cambio. Cuando las instituciones no desarrollan acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades internas ni brindan acompañamiento adecuado al personal, es común que surjan percepciones negativas,

asociando los procesos tecnológicos con un aumento de la carga laboral o incluso con posibles riesgos de desplazamiento profesional. En ese sentido, resulta indispensable abordar de manera integrada tanto los aspectos técnicos como los factores humanos que intervienen en la transformación digital.

La incorporación de procesos de adaptación progresiva, la disponibilidad de soporte técnico oportuno y la definición clara de los procedimientos contribuyen a disminuir la presión laboral y favorecen una adopción más estable y sostenible de las tecnologías dentro de la gestión pública.

### **Tecnologías esenciales en la digitalización institucional del sector público**

En la actualidad, la digitalización institucional en la administración pública ha trascendido su carácter opcional para convertirse en un componente estratégico orientado a mejorar el desempeño del Estado. Su consolidación responde a la necesidad de fortalecer la eficiencia organizacional, promover mayores niveles de transparencia y elevar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. En este contexto, diversas tecnologías adquieren un rol clave, ya que amplían las capacidades de las entidades públicas para enfrentar entornos complejos y adaptarse a cambios constantes en las demandas sociales (Cruz, 2021; Páez et al., 2022).

En este sentido, el valor de estas tecnologías no se limita a la mejora de los procesos internos, sino que también radica en su capacidad para impulsar una gestión basada en evidencia, facilitar la interacción con los ciudadanos y respaldar decisiones más precisas. En particular, resulta necesario prestar atención al personal administrativo, ya que su adaptación a estas herramientas condiciona en gran medida el éxito y la sostenibilidad de los procesos de digitalización.



**Figura 05:** Formas de impulsar la digitalización institucional mediante la tecnología.

*Nota.* Páez et al. (2022).

En el contexto actual, diversas tecnologías se han convertido en ejes fundamentales para impulsar la digitalización institucional en la gestión pública, al facilitar la modernización de los procedimientos, mejorar la calidad de las decisiones y fortalecer la interacción con la ciudadanía. Entre ellas, la computación en la nube destaca por su capacidad para almacenar y procesar información en infraestructuras remotas, lo que reduce la dependencia de equipos físicos y disminuye los costos asociados a la inversión tecnológica local. Este modelo no solo aporta flexibilidad operativa, sino que también permite a las entidades públicas adaptarse con mayor rapidez a cambios en la demanda de servicios.

En esa misma línea, las soluciones basadas en la nube contribuyen a garantizar la continuidad de los servicios digitales, al facilitar una gestión más dinámica de la información institucional. Sin embargo, para asegurar su sostenibilidad, es necesario establecer políticas claras de acceso, mecanismos de respaldo y niveles de servicio bien definidos, además de cumplir con estándares mínimos de seguridad que resguarden la integridad de los datos. Sin estos elementos, los beneficios operativos pueden verse comprometidos en el mediano y largo plazo.

Asimismo, la adopción de entornos en la nube favorece el trabajo colaborativo entre distintas áreas e incluso entre instituciones, permitiendo el acceso a la información desde múltiples ubicaciones geográficas. Este aspecto resulta especialmente relevante en contextos descentralizados, donde la coordinación interinstitucional es clave para la eficiencia de la gestión pública.

De esta manera, se contribuye al diseño de políticas más ajustadas a las necesidades reales de la población.

En cuanto a la inteligencia artificial, su incorporación en la gestión pública ha permitido automatizar procesos, identificar patrones complejos y generar recomendaciones que apoyan la toma de decisiones. Estas capacidades mejoran la atención al ciudadano, reducen los tiempos de respuesta y aumentan la precisión en los procedimientos, especialmente en sectores de alta demanda. No obstante, su implementación exige garantizar la calidad de los datos y establecer mecanismos de supervisión que aseguren resultados confiables y coherentes con los objetivos institucionales.

Esta capacidad fortalece la respuesta de las entidades públicas ante situaciones críticas, facilita la planificación basada en datos y contribuye a la formulación de políticas orientadas a la sostenibilidad.

En el caso del blockchain, su aplicación en el sector público se ha extendido más allá del ámbito financiero, posicionándose como una herramienta que refuerza la seguridad y la transparencia en el registro de operaciones. Su estructura descentralizada permite garantizar la trazabilidad de los procesos, reduciendo la posibilidad de alteraciones no autorizadas y fortaleciendo la confianza en procedimientos como la gestión documental o la contratación pública.

Por su parte, el desarrollo de plataformas digitales orientadas a la participación ciudadana ha modificado de manera significativa la forma en que el Estado se vincula con la sociedad. Estos espacios virtuales permiten establecer canales de interacción directa, a través de los cuales los ciudadanos pueden expresar sus opiniones, involucrarse en procesos de consulta y aportar en la construcción de políticas públicas.

Estas herramientas fortalecen los procesos democráticos y permiten recoger información valiosa sobre las necesidades de la población. No obstante, su efectividad depende de la existencia de reglas claras de uso, mecanismos de moderación y canales de respuesta institucional que garanticen su legitimidad.

En conjunto, para que estas tecnologías generen resultados sostenibles, es necesario que su implementación esté acompañada de lineamientos que aseguren la calidad de la información, la accesibilidad de los sistemas y la confianza de los usuarios. La ausencia de estos elementos puede limitar su impacto e incluso generar desconfianza en la ciudadanía.

En esa misma línea, la implementación de la automatización robótica de procesos (RPA) permite transferir actividades rutinarias —como el registro de información o la verificación documental— a sistemas automatizados, lo que libera al personal administrativo para enfocarse en funciones de mayor relevancia estratégica. Este tipo de herramientas favorece la reducción de tiempos en la ejecución de procesos y promueve la estandarización de procedimientos, contribuyendo a una prestación de servicios más uniforme y eficiente.

No obstante, el efecto que estas tecnologías generan en la gestión pública no depende únicamente de su disponibilidad, sino principalmente del nivel de preparación del personal y de la existencia de estrategias orientadas a gestionar adecuadamente el cambio. La ausencia de estos elementos puede limitar el aprovechamiento de las herramientas digitales e incluso generar dificultades en su implementación.

La capacitación progresiva, la definición clara de roles y el soporte técnico continuo son condiciones esenciales para evitar la sobrecarga laboral y garantizar que la digitalización institucional se implemente de manera sostenible, especialmente en contextos donde se analiza su relación con el desgaste laboral del personal administrativo.



**Figura 06:** Estrategias para una digitalización institucional efectiva

*Nota.* Adrianzén et al. (2022).

La digitalización en el ámbito público no debe entenderse como la simple incorporación de herramientas tecnológicas sobre estructuras ya existentes. Para que realmente funcione y genere resultados sostenibles, es necesario que esté guiada por una estrategia bien definida, con objetivos claros, prioridades establecidas y mecanismos que permitan hacer seguimiento y evaluar su avance de manera constante (Escobar et al., 2023). Esta planificación debe ajustarse a las condiciones propias del contexto nacional y mantenerse alineada con las políticas públicas vigentes, incorporando indicadores que faciliten identificar logros, reconocer dificultades y tomar decisiones de mejora en el momento oportuno. En este marco, la formación continua del personal se vuelve indispensable, ya que los servidores públicos necesitan fortalecer sus capacidades para adaptarse a nuevas formas de trabajo y utilizar adecuadamente las herramientas digitales. Asimismo, la coordinación entre las distintas entidades del Estado resulta fundamental para que estos procesos no se desarrollen de manera aislada. Una adecuada articulación permite optimizar recursos, evitar duplicidades y asegurar que las

iniciativas digitales respondan a una lógica integrada, en lugar de generar esfuerzos dispersos que limiten su impacto real. La coordinación interinstitucional facilita la interoperabilidad de los sistemas, mejora la integración de los servicios y reduce problemas como la duplicidad de procesos o los retrasos en la gestión. Este enfoque contribuye a superar los denominados “silos operativos” y permite aprovechar de manera más eficiente la información compartida, generando una visión más integral de la gestión pública. En esta misma línea, el diseño de servicios digitales debe orientarse al usuario, asegurando que sean accesibles, comprensibles y funcionales, acompañados de canales de comunicación efectivos (Álvarez, 2020).

En la práctica, este enfoque implica incorporar la experiencia del usuario desde las primeras etapas de diseño, identificando posibles barreras relacionadas con la comprensión de los trámites, la navegación en las plataformas o la disponibilidad de soporte ante errores. Cuando estos aspectos no son considerados, los servicios digitales pueden generar frustración, incrementar la demanda de atención presencial y debilitar la percepción de utilidad de la digitalización, incluso si las herramientas tecnológicas se encuentran operativas.

Más allá de decisiones técnicas, es necesario que las autoridades promuevan una cultura organizacional orientada a la innovación, respalden la incorporación de nuevas tecnologías y mantengan apertura para ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos (Adrianzén et al., 2022). La evaluación constante del proceso permite identificar tanto los logros como las limitaciones, asegurando que la transformación digital no se limite a cambios superficiales, sino que se traduzca en mejoras reales en la gestión institucional.

En este escenario, la digitalización institucional se configura como una herramienta clave para potenciar la eficiencia, reforzar la transparencia y ampliar el acceso a los servicios públicos. Cuando su desarrollo responde a una planificación adecuada y se gestionan de forma oportuna los desafíos que conlleva, puede generar mejoras sustanciales en la calidad de vida de la población, contribuyendo a un desarrollo más equitativo. En ese

sentido, el logro de resultados favorables depende de la articulación de una estrategia integral, del fortalecimiento de las capacidades del personal, de la coordinación entre entidades y de la adecuada protección de la información, todo ello bajo un enfoque centrado en las necesidades del ciudadano (Aguilar, 2006; Pineda, 2023).

Desde el ámbito organizacional, este proceso implica la necesidad de convertir los lineamientos estratégicos en acciones operativas concretas, estableciendo funciones claramente definidas y asegurando la existencia de mecanismos de soporte que garanticen la continuidad y estabilidad de las iniciativas implementadas.

La ausencia de estos elementos puede generar incertidumbre en el personal administrativo respecto a la ejecución de tareas, el uso de plataformas o la gestión de fallas, lo que incrementa la tensión laboral y afecta el desempeño cotidiano.

En última instancia, la sostenibilidad de la digitalización institucional está condicionada por la capacidad de las entidades públicas para armonizar el componente tecnológico con el factor humano. Un enfoque verdaderamente centrado en el usuario no solo debe considerar a la ciudadanía, sino también al personal que interactúa cotidianamente con los sistemas y sostiene su funcionamiento.

En esa línea, resulta imprescindible prestar atención a la experiencia del personal administrativo, evaluando su carga de trabajo y las demandas que implica el proceso de adaptación a nuevas herramientas. De este modo, la modernización podrá traducirse en mejoras reales dentro de la organización, evitando que los cambios tecnológicos se perciban como una fuente adicional de presión o sobrecarga laboral.

#### **A. Digitalización institucional y su aplicación**

La digitalización institucional se concibe como un proceso de transformación integral que modifica de manera significativa la forma en que las entidades públicas estructuran y desarrollan sus funciones. Más allá de la simple adopción de herramientas tecnológicas, implica revisar y rediseñar los procesos internos, adaptar las dinámicas laborales y orientar las prioridades institucionales hacia un modelo enfocado en las necesidades del

ciudadano (Siccha, 2021).

Desde esta perspectiva, la digitalización implica una revisión estructural que busca alinear la gestión pública con las exigencias actuales de eficiencia, accesibilidad y calidad en el servicio. En términos operativos, este proceso se traduce en la mejora de los flujos administrativos, la reducción de la complejidad en los procedimientos y la creación de entornos de atención más ágiles. La simplificación de trámites y la eliminación de barreras innecesarias permiten disminuir tiempos de espera y facilitar el acceso de la población a los servicios públicos. De esta manera, la digitalización institucional contribuye a construir una gestión más dinámica, orientada a resultados y enfocada en ofrecer respuestas oportunas a las necesidades de la ciudadanía.

#### **Trámites virtuales internos.**

La transición hacia sistemas electrónicos en la gestión de documentos, expedientes, autorizaciones y espacios de coordinación permite agilizar los procesos, reducir la dependencia de formatos físicos y optimizar el uso de recursos institucionales. Además, facilita el desarrollo de actividades desde distintos entornos, lo que amplía las posibilidades de organización del trabajo y mejora la continuidad operativa (Pérez, 2024). De igual manera, este enfoque contribuye a una mejor articulación entre las áreas, al incorporar canales de comunicación más rápidos y seguros que favorecen la coordinación interna. La disponibilidad de información en tiempo real y el acceso compartido a los sistemas permiten reducir retrasos, evitar duplicidades y mejorar la trazabilidad de los procesos. En conjunto, estas condiciones impulsan prácticas organizacionales más orientadas a resultados, fortalecen la colaboración entre equipos y promueven una cultura institucional enfocada en la mejora continua.

#### **Trámites virtuales externos.**

El uso de plataformas digitales facilita la realización de pagos, la presentación de solicitudes, la consulta de información y la ejecución de diversos procedimientos administrativos a distancia, lo que incrementa la cobertura del servicio y disminuye las

restricciones relacionadas con el tiempo y la ubicación geográfica.. Este cambio contribuye a cerrar brechas de acceso, especialmente en contextos donde la atención presencial resulta limitada o costosa.

Además, esta transformación no solo implica una mejora en la accesibilidad, sino también en la percepción del servicio público. Cuando los trámites se desarrollan de forma ágil, comprensible e inclusiva, se fortalece la confianza de la ciudadanía en las instituciones. Al mismo tiempo, la digitalización permite optimizar el uso de los recursos disponibles, orientando la gestión hacia modelos más eficientes y alineados con las necesidades reales de la población.

### **Servicios virtuales.**

Los servicios públicos digitales, tales como la telemedicina, la educación a distancia o la asesoría legal en línea, han permitido extender el alcance de la intervención estatal hacia espacios donde tradicionalmente existían limitaciones de acceso. Estas modalidades resultan especialmente relevantes en contextos marcados por barreras geográficas o restricciones de movilidad, ya que facilitan la continuidad de la atención y amplían la cobertura hacia poblaciones que anteriormente enfrentaban dificultades para acceder a estos servicios.

En este sentido, la incorporación de tecnologías avanzadas posibilita ajustar la prestación del servicio a las características y necesidades del usuario, mejorando la oportunidad de respuesta frente a situaciones urgentes o de alta demanda. Esta capacidad de adaptación contribuye a consolidar un modelo de atención más flexible, accesible y centrado en el ciudadano, fortaleciendo el rol del Estado en la provisión de servicios públicos eficientes..

### **B. Digitalización institucional y su interacción**

Dentro de los procesos de digitalización institucional, la interacción puede entenderse como el conjunto de medios tecnológicos que permiten que las entidades públicas se comuniquen de manera directa con la ciudadanía. No se trata únicamente de brindar información, sino de generar un vínculo más dinámico, donde las personas puedan

acceder a servicios, participar activamente y recibir atención en sus trámites de forma rápida y eficiente.

En la práctica, esta relación se concreta mediante distintos canales digitales como correos electrónicos, páginas web institucionales, aplicaciones móviles, redes sociales y sistemas automatizados. A través de estos recursos, el Estado logra establecer una comunicación más inmediata con la población, facilitando no solo el contacto, sino también la posibilidad de recibir retroalimentación constante y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. (S. N. E. Ángeles, 2022; Huamán & Medina, 2022).

Cuando estos mecanismos se aplican de manera adecuada, favorecen la construcción de relaciones más directas y dinámicas entre el Estado y la ciudadanía. La posibilidad de sostener una comunicación permanente, brindar respuestas individualizadas y atender requerimientos en menor tiempo contribuye a reforzar la transparencia institucional y a mejorar la percepción que tienen los usuarios sobre los servicios públicos.

Del mismo modo, estos canales facilitan la obtención de información en tiempo real, como reclamos, sugerencias o necesidades específicas, lo que permite a las entidades ajustar sus respuestas y mejorar su capacidad de atención. Esto no solo fortalece la gestión interna, sino que también incrementa la confianza en las acciones del Estado (Laurente, 2021). En este contexto, una interacción digital bien diseñada transforma el rol del ciudadano, quien pasa de una posición pasiva a una participación más activa en los procesos públicos, generando impactos favorables en la inclusión, la confianza y la eficiencia en la administración.

### **C. Digitalización institucional y su presencia**

En el contexto de la digitalización institucional, la presencia o difusión puede entenderse como el conjunto de acciones y medios que utilizan las entidades públicas para transmitir información relevante sobre sus servicios, decisiones y avances. Este componente va más allá del uso de herramientas tecnológicas, ya que implica diseñar mensajes claros, accesibles y oportunos que orienten a la ciudadanía y promuevan su participación.

Una comunicación adecuada resulta clave para que los beneficios de la digitalización se

reflejen en la práctica. Cuando la información se difunde de manera transparente y en un lenguaje comprensible, se fortalece la relación entre el Estado y la ciudadanía, generando mayores niveles de confianza. Además, una estrategia comunicacional bien diseñada incentiva el uso de los servicios digitales, facilita el entendimiento de derechos y responsabilidades, y promueve espacios de interacción social. En contraste, la ausencia de estos elementos puede ocasionar que iniciativas tecnológicas relevantes no sean plenamente aprovechadas por la población.

Para alcanzar una difusión efectiva, las entidades públicas recurren a diversos canales, ajustados a las características del entorno y a los hábitos de acceso a la información de los ciudadanos. En este contexto, los portales web institucionales se convierten en un punto clave, ya que reúnen información normativa, servicios disponibles y distintos canales de atención en un solo espacio. Por su parte, los boletines regionales cumplen un rol importante al difundir contenidos que responden a las necesidades e intereses del entorno local. Asimismo, los medios tradicionales, como los diarios, siguen siendo relevantes, especialmente en zonas donde el acceso a herramientas digitales todavía es reducido.

La combinación de estos canales permite que la comunicación no se limite a un solo medio, sino que alcance a distintos sectores de la población. De esta manera, se logra una mayor cobertura territorial y se promueve una comunicación más inclusiva, adaptada a las diversas condiciones de acceso existentes.

Cuando esta orientación es clara, se reducen errores en los trámites, se minimizan consultas innecesarias y se mejora la experiencia del usuario. Por el contrario, cuando la información es confusa o fragmentada, es probable que los ciudadanos opten por recurrir nuevamente a la atención presencial, lo que limita los efectos de la modernización institucional.

En esa misma línea, una estrategia de difusión efectiva reconoce que la población accede a la información a través de múltiples canales. Por ello, resulta necesario combinar medios digitales y no digitales, adaptando los mensajes para asegurar su

comprensión y alcance.

### **2.1.2. BURNOUT**

En este contexto, Freudenberger (1974) introdujo el concepto al describirlo como un estado de agotamiento físico y emocional originado por la exposición continua a condiciones de trabajo altamente demandantes.

Posteriormente, Maslach (2021) amplió la comprensión del burnout al proponer un enfoque más estructurado, identificando tres dimensiones principales: el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución de la realización personal.

Este enfoque permite interpretar el síndrome no únicamente como una reacción personal ante situaciones de estrés, sino como un problema que impacta de manera más amplia en la experiencia laboral del trabajador. No se limita al plano individual, sino que modifica la forma en que la persona se relaciona con su entorno de trabajo.

En ese sentido, sus efectos se reflejan tanto en el vínculo con la organización como en la interacción con los usuarios o personas a quienes brinda servicio. Esto evidencia que se trata de una condición que trasciende lo personal y repercute directamente en la calidad del desempeño y en las relaciones laborales..

En complemento a esta visión, Pines y Aronson plantearon que el burnout no es exclusivo de profesiones con contacto directo con usuarios, sino que puede presentarse en cualquier ámbito laboral donde existan demandas intensas y condiciones organizacionales desfavorables.

Este enfoque ayuda a entender mejor el problema, porque muestra que el burnout no aparece solo cuando una persona está cansada físicamente o emocionalmente, sino también cuando tiene que pensar mucho todo el tiempo, tomar decisiones constantes o trabajar bajo presión continua. Es decir, no solo se trata de esfuerzo físico, sino también del desgaste mental que se va acumulando con el tiempo. Por eso, no basta con reaccionar cuando el problema ya existe, sino que se necesitan medidas que lo prevengan, considerando tanto el ambiente de trabajo como el cuidado de la salud mental de los trabajadores.

En términos generales, el burnout puede entenderse como un estado en el que la persona se siente agotada en todos los sentidos: física, emocional y mentalmente, debido a un estrés laboral que se mantiene por mucho tiempo (Houtman et al., 2008). En el sector público, esto suele ser más evidente porque los trabajadores enfrentan muchas responsabilidades, normas que cumplir, presión de la población y estructuras organizativas que a veces son complicadas de manejar (Marsollier, 2019). Cuando todo esto no se controla bien, es común que las personas terminen desmotivadas, sobrecargadas y con dificultades para seguir cumpliendo sus funciones de manera adecuada (Callacondo y Paco, 2022).

Además, como señala Gil (2005), este problema no solo afecta al trabajador, sino también al funcionamiento de la institución. Una persona con burnout suele rendir menos, equivocarse más y mostrar actitudes negativas frente a su trabajo o hacia los usuarios. Esto puede provocar retrasos en la atención, servicios de menor calidad y un ambiente laboral más tenso. Al final, todo esto influye en cómo la ciudadanía percibe al Estado, muchas veces viéndolo como ineficiente o poco confiable.

Por ello, resulta fundamental identificar de manera temprana los signos de desgaste e implementar acciones preventivas que eviten la acumulación de efectos negativos.

Desde la teoría del estrés y la adaptación, Lazarus (2000) sostiene que uno de los factores principales en la aparición del burnout es la insuficiencia de recursos y de apoyo institucional para cumplir de forma adecuada con las responsabilidades asignadas.

En muchos casos, los servidores públicos deben asumir responsabilidades adicionales debido a limitaciones estructurales, como la falta de personal o de herramientas adecuadas. Esta situación, sumada a la presión constante por alcanzar objetivos, incrementa los niveles de estrés y reduce la capacidad de afrontamiento del trabajador.

De manera complementaria, Houtman et al. (2008) señalan que el burnout trasciende el ámbito individual y genera repercusiones económicas dentro de las organizaciones. Factores como el aumento del ausentismo, la rotación frecuente de personal y la pérdida de conocimientos acumulados incrementan los costos operativos y dificultan el logro de

los objetivos institucionales. En ese marco, la prevención del desgaste laboral adquiere un carácter estratégico, al contribuir directamente a la sostenibilidad y eficiencia de la gestión pública (Mendoza, 2023).

Frente a esta situación, se vuelve necesario que las entidades públicas incorporen políticas orientadas a la protección de la salud mental de sus trabajadores.

Algunas acciones que ayudan bastante frente a este problema son, por ejemplo, enseñar a los trabajadores a manejar el estrés, dar cierta flexibilidad en los horarios o en la forma de trabajar, y facilitar el acceso a apoyo psicológico cuando lo necesiten (Usma, 2020). Pero estas medidas funcionan mejor cuando no se aplican de manera aislada, sino como parte de la gestión interna de la institución. Para eso, es importante revisar de forma constante cómo se sienten los trabajadores, controlar que las cargas laborales no sean excesivas y asegurarse de que las tareas estén bien distribuidas.

Por otro lado, Leite et al. (2021) resaltan que también es clave construir un buen ambiente de trabajo. Esto implica reconocer el esfuerzo del personal, promover la colaboración entre compañeros y respetar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Cuando las personas sienten que su trabajo es valorado y que tienen un entorno saludable, no solo se sienten mejor, sino que también se comprometen más con sus funciones. Al final, esto se refleja en un mejor desempeño y en resultados más sostenibles para la institución.



## **Figura 07:** Impacto del síndrome burnout en individuos y organizaciones

*Nota.* Mendoza (2023).

El burnout, también denominado síndrome de desgaste profesional, se caracteriza por la presencia de agotamiento emocional, actitudes de despersonalización y una reducción en la sensación de logro personal.

Este problema suele sentirse más fuerte en personas que trabajan todo el tiempo con otras personas, sobre todo cuando esa interacción es demandante a nivel emocional. No es algo que pase solo en un tipo de trabajo, pero en el sector público se nota más, porque ahí se juntan varias presiones: cumplir con la institución, responder a la ciudadanía y lidiar con problemas muchas veces complejos (Durán, 2010).

Cuando ese tipo de exigencias se mantiene por mucho tiempo y no hay apoyo suficiente, el desgaste empieza a acumularse poco a poco. Si no existen espacios de ayuda, acompañamiento o formas de aliviar la carga, los trabajadores terminan más cansados, desmotivados y con menor capacidad para enfrentar su trabajo de manera adecuada.

Desde el punto de vista organizacional, los efectos del burnout no se limitan al individuo, sino que repercuten directamente en el desempeño institucional. El deterioro del bienestar psicológico del trabajador, derivado de la acumulación de exigencias y de las limitaciones estructurales, puede incidir negativamente en su motivación, productividad y relaciones dentro del entorno laboral. A su vez, estas condiciones impactan en la calidad del servicio brindado y en el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En este contexto, el análisis de las dimensiones del burnout permite detectar de manera oportuna señales de riesgo, facilitando la implementación de estrategias preventivas orientadas a proteger el bienestar integral del personal y fortalecer la gestión organizacional.

### **A. Cansancio emocional**

El cansancio emocional se configura como una de las manifestaciones más evidentes del burnout en el ámbito del sector público, al reflejar un desgaste que involucra no solo el plano físico, sino también las dimensiones psicológica y afectiva del trabajador.

En el desarrollo cotidiano de sus funciones, los servidores públicos se enfrentan a un

conjunto de exigencias que van más allá de la ejecución operativa de tareas, incluyendo presiones institucionales y expectativas sociales cada vez más elevadas.

Cuando esta situación se mantiene en el tiempo, termina generando una carga emocional constante en los trabajadores. Esto ocurre sobre todo cuando no existen formas de compensar ese desgaste, como espacios para descansar, reconocimiento por el trabajo realizado o apoyo por parte de la institución. Poco a poco, la persona empieza a sentirse sin energía, con menos ganas de trabajar y con una pérdida del sentido de lo que hace (Pachari et al., 2020).

A diferencia del cansancio físico, este tipo de desgaste no aparece de un día para otro, sino que va creciendo lentamente, lo que hace difícil darse cuenta a tiempo. Con el paso de los días, pueden aparecer problemas como falta de concentración, irritabilidad, desinterés, dificultades para dormir o incluso ansiedad. En el sector público, esto suele ser más fuerte porque los trabajadores tienen que enfrentar situaciones complicadas, resolver problemas de otras personas, cumplir normas estrictas y trabajar con recursos limitados. Todo esto puede llevar a sentir que el esfuerzo no vale la pena o que no es reconocido (Dávila et al., 2023).

Además, este cansancio también afecta la forma en que el trabajador se relaciona con su entorno. Con el tiempo, puede perder el compromiso, alejarse de sus compañeros y atender a los ciudadanos con menos empatía. Esa conexión con el servicio público empieza a debilitarse, lo que impacta tanto en la persona como en la institución. Por eso es importante detectar estos signos a tiempo y no dejar que el problema avance. En ese sentido, las instituciones deberían preocuparse más por el bienestar emocional de su personal, generando espacios donde puedan ser escuchados, promoviendo pausas durante la jornada y facilitando apoyo psicológico cuando sea necesario, para mantener un equilibrio en el trabajo (Zavala, 2023).

## **B. Despersonalización**

Lejos de ser una muestra de indiferencia voluntaria, este comportamiento suele funcionar como un mecanismo de protección frente al desgaste acumulado y la carga emocional

sostenida en el tiempo (Pucheu, 2024).

De acuerdo con Grau et al. (2000), esta dimensión tiende a manifestarse cuando el trabajador percibe una pérdida de sentido en su labor, siente que sus esfuerzos no son reconocidos o se ve inmerso en dinámicas repetitivas que carecen de propósito. En este contexto, el desapego progresivo se convierte en una forma de afrontar un entorno que resulta emocionalmente exigente (Mamani, 2023).

Si este proceso no es abordado oportunamente, sus efectos pueden extenderse tanto al plano individual como al organizacional. La despersonalización tiende a afectar de manera significativa las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, deteriorando la calidad del servicio y dificultando la comunicación entre los miembros de la organización, lo que repercute negativamente en el clima institucional. En el plano individual, el trabajador puede manifestar sensaciones de aislamiento, una disminución en el sentido de pertenencia y un distanciamiento progresivo respecto a los valores que orientan la institución.

En este contexto, la identificación de esta dimensión no debe interpretarse como una condición atribuible únicamente al individuo, sino como una señal que evidencia la necesidad de revisar las condiciones laborales existentes. De este modo, se vuelve fundamental fortalecer los espacios de contención emocional y promover estrategias que permitan al trabajador recuperar el sentido de su labor y la motivación en el ejercicio de sus funciones (Morales y Cortez, 2025).

### **C. Realización personal**

La realización personal es la parte más interna del burnout, porque tiene que ver con cómo se siente el trabajador respecto a su propio trabajo. Básicamente, es si la persona siente que lo que hace vale la pena, que tiene un propósito y que le ayuda a crecer como profesional (Ángeles, 2025). Cuando esa sensación se pierde, empiezan a aparecer ideas como “no estoy avanzando”, “no soy bueno en esto” o “mi trabajo no sirve de mucho”, lo que termina afectando la motivación y la confianza en uno mismo.

A diferencia de otros síntomas, esta pérdida de realización no aparece de golpe, sino

poco a poco. Es como una sensación constante de esfuerzo sin resultados visibles. El trabajador empieza a dudar de sus capacidades, se compara con otros y siente que su trabajo no tiene importancia. Esto se vuelve más fuerte en lugares donde las tareas son repetitivas, no hay mucha libertad para tomar decisiones, casi no se reconoce el esfuerzo y tampoco hay oportunidades de crecer. Todo eso hace que la persona se estanque y deje de sentirse satisfecha con lo que hace (Azcona, 2023; Leite et al., 2021).

En el sector público, este tema es aún más delicado, porque afecta directamente las ganas de servir a los demás. Cuando alguien ya no se siente realizado, pierde el compromiso con su trabajo y con la institución. Por eso, es importante que las entidades hagan algo al respecto, como reconocer el esfuerzo de su personal, dar oportunidades reales de desarrollo y crear espacios donde las personas puedan aprender y tener cierta autonomía. Esto no solo ayuda a evitar el desgaste, sino que también mejora el ambiente laboral y hace que el trabajo se haga de una mejor manera, pensando realmente en las necesidades de la población.

### **2.1.3. BURNOUT EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

La gestión pública, por su estrecha relación con las necesidades sociales y la responsabilidad de garantizar el bienestar colectivo, demanda de sus trabajadores un alto nivel de compromiso tanto en el plano operativo como en el emocional (Pillaca, 2022). En este contexto, la atención constante de problemáticas diversas, junto con la presión por responder con eficiencia a expectativas cada vez más elevadas, tiende a incrementar la carga laboral, especialmente cuando los recursos institucionales son limitados. Por ello, resulta imprescindible que las entidades públicas fortalezcan condiciones organizacionales que respalden el desempeño del personal, evitando que dicho compromiso derive en una sobrecarga sostenida.

En este escenario, el burnout se configura como un proceso gradual que impacta directamente en la salud mental y en el rendimiento de los servidores públicos. La exposición continua a exigencias elevadas, presiones institucionales persistentes y un reconocimiento insuficiente del trabajo realizado favorece un desgaste progresivo,

generando entornos laborales cada vez más difíciles de sostener (Lozano, 2022). Este fenómeno no solo afecta al individuo, sino que también repercute en la calidad y continuidad de los servicios que brinda el Estado.

Desde esta perspectiva, su abordaje debe asumirse de manera integral dentro de la gestión pública. Esto implica fortalecer la cultura organizacional, promover prácticas de autocuidado, implementar políticas de salud ocupacional y habilitar espacios de apoyo emocional que permitan a los trabajadores gestionar adecuadamente las demandas de su labor. De esta manera, se contribuye a una gestión más eficiente, empática y con mayor capacidad de respuesta (PCM, 2016).

El incremento del burnout en el sector público se explica, en gran medida, por las características propias de este ámbito.

Los trabajadores del Estado no solo tienen que cumplir con su trabajo como en cualquier otro lugar, sino que además cargan con muchas otras presiones. Tienen que responder a normas complicadas, cumplir con lo que la institución exige y, al mismo tiempo, atender a la gente, que muchas veces llega con problemas difíciles. Todo esto termina cansando, pero no solo físicamente, sino también en lo emocional y mental (PCM, 2023).

Uno de los problemas más comunes es la sobrecarga de trabajo. Muchas veces no hay suficiente personal, los procesos son rígidos y las metas que se plantean no siempre son realistas. Entonces, una sola persona termina haciendo varias cosas al mismo tiempo, con pocos recursos y poco apoyo (PCM, 2022). Si a eso le sumamos que casi no hay reconocimiento por el esfuerzo, es normal que el trabajador empiece a perder la motivación y el interés por su trabajo.

Además, trabajar en el sector público implica enfrentarse constantemente a situaciones sociales complicadas, como la pobreza o la falta de servicios básicos. Esto hace que el trabajo sea emocionalmente más pesado, porque se necesita mucha empatía para atender a las personas. Pero si no hay espacios para liberar esa carga o procesar lo que se vive día a día, el cansancio emocional se vuelve cada vez más fuerte.

Cuando todo esto se mantiene en el tiempo, el desgaste empieza a notarse más. El exceso de tareas no deja descansar, la presión por cumplir aumenta el estrés y la falta de apoyo hace que sea más difícil sobrellevar la situación. Por eso, es importante que las instituciones busquen un equilibrio, distribuyan mejor el trabajo, reconozcan el esfuerzo del personal y generen espacios de apoyo que ayuden a reducir ese desgaste acumulado (Cubas, 2022; Marsollier, 2019).

En todo esto, la forma en que funciona la institución también influye bastante. Según Chiavenato (2022), cuando hay un buen ambiente de trabajo, donde se apoya a las personas y se promueve el trabajo en equipo, es más fácil que los trabajadores se sientan bien. Pero cuando solo se piensa en cumplir metas y no en las personas, el ambiente se vuelve pesado y el desgaste aumenta. Por eso, es necesario encontrar un equilibrio entre lo que se exige y el bienestar del trabajador.

Atender el burnout no solo ayuda a que el trabajador esté mejor, sino que también mejora el funcionamiento de la institución. Una persona que se siente bien emocionalmente trabaja mejor, toma mejores decisiones y atiende mejor a los ciudadanos. En ese sentido, promover el autocuidado, dar espacios de apoyo emocional y revisar cómo se está trabajando internamente es clave para tener una gestión más humana y eficiente.

También es importante evaluar de vez en cuando cómo se siente el personal. Revisar el clima laboral y el bienestar psicológico ayuda a detectar problemas antes de que sean más graves. Así se pueden tomar decisiones a tiempo y evitar que el desgaste se convierta en algo normal dentro de la institución.

Finalmente, el burnout no debe verse solo como un problema de cada trabajador, sino como un tema que la institución debe gestionar. Si se aborda de manera adecuada, no solo mejora la calidad de vida del personal, sino también la calidad del servicio, la confianza de la gente y el funcionamiento del Estado en general.



**Figura 08:** Causas del burnout en la gestión pública

*Nota.* Pucheu (2024).

El burnout en el sector público no debería verse como algo “normal” o inevitable por el tipo de trabajo que se realiza. Más bien, es una señal de alerta que indica que algo no está funcionando bien dentro de la institución y que necesita ser revisado y corregido a tiempo (Pucheu, 2024). No es simplemente cansancio, sino una advertencia de que el entorno laboral está generando más presión de la que una persona puede manejar de forma saludable.

Las causas de este problema no se limitan a una sola cosa. Muchas veces se juntan varios factores: demasiado trabajo, poca libertad para tomar decisiones, falta de reconocimiento, poco apoyo emocional y hasta conflictos con los propios valores del trabajador. Todo esto demuestra que el burnout no es solo un tema operativo o del día a día, sino que tiene que ver con cómo está organizada la institución y cómo se gestiona el trabajo en general. En este sentido, resulta fundamental promover entornos laborales que, además de ser eficientes, garanticen condiciones de equilibrio y sostenibilidad emocional, evitando que las exigencias propias del servicio público generen un desgaste progresivo en el personal.

Desde este punto de vista, reconocer estos problemas es el primer paso para empezar a cambiar cómo funciona una institución. Como indican Romero y Urdaneta (2009), darse cuenta a tiempo de estas situaciones permite tomar decisiones que valoren al trabajador no solo por lo que produce, sino también como persona. Por eso, las entidades públicas deberían generar espacios donde el personal pueda ser escuchado, brindar acompañamiento real y no enfocarse únicamente en los resultados. También es importante promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, dar oportunidades de crecimiento y aplicar reglas más justas dentro de la organización. Todo esto ayuda a mejorar el ambiente laboral y a evitar que el desgaste siga creciendo.

Además, entender el burnout como una señal de advertencia permite actuar antes de que el problema sea más grave. Si las instituciones logran identificar los riesgos a tiempo, pueden hacer ajustes que eviten consecuencias como faltas al trabajo, renuncias o un mal servicio al ciudadano. En ese sentido, el bienestar del trabajador deja de ser algo secundario y pasa a ser parte importante del buen funcionamiento de la institución.

Sin embargo, estas acciones no sirven si se hacen solo una vez o de forma aislada. Para que realmente funcionen, deben mantenerse en el tiempo y ser coherentes con la forma en que se gestiona el trabajo día a día. Prácticas como escuchar al personal, reconocer su esfuerzo y tratar a todos con justicia deben volverse algo habitual. Solo así los trabajadores podrán sentir que realmente cuentan con el apoyo de la institución.

En este marco, la prevención del burnout no solo favorece al trabajador administrativo, sino que también contribuye a construir instituciones públicas más estables, eficientes y orientadas a una gestión centrada en las personas.



**Figura 09:** Estrategias de intervención organizacional

*Nota.* Maslach (2021)

La atención del burnout no solo contribuye al bienestar físico y emocional de los servidores públicos, sino que también tiene efectos directos en la calidad, la continuidad y la confianza en los servicios que el Estado brinda a la ciudadanía. En este sentido, priorizar el cuidado del capital humano favorece el desarrollo de una gestión pública más equilibrada, empática y eficiente, con mayor capacidad para responder de manera sostenida a las demandas sociales. Desde esta perspectiva, el bienestar del personal debe asumirse como un componente estratégico y no como un aspecto secundario dentro del funcionamiento institucional.

Bajo este enfoque, el abordaje del burnout adquiere un carácter estructural, ya que su prevención y manejo inciden tanto en el desempeño individual como en la percepción que la ciudadanía tiene del Estado. Un trabajador que mantiene estabilidad emocional está en mejores condiciones de ofrecer una atención oportuna y de calidad, además de contribuir a consolidar relaciones institucionales más cercanas y coherentes con los principios del servicio público. De esta manera, el bienestar del personal se posiciona como un

elemento fundamental para construir una gestión pública más humana, eficiente y sostenible.

### **A. Burnout desde la normativa legal en el Perú**

En el caso del Perú, poco a poco se ha ido entendiendo que el burnout no es solo un problema personal, sino un tema de salud laboral que aparece cuando una persona está mucho tiempo expuesta a estrés en el trabajo. La Organización Mundial de la Salud lo reconoce como un fenómeno relacionado directamente con el ámbito laboral, que surge cuando ese estrés no se maneja bien (OMS, 2024). A partir de esto, los países han empezado a tomar más en serio este problema y a crear normas para prevenirlo y controlarlo.

En el país, este tema está regulado principalmente por la Ley N.º 29783 y su reglamento aprobado por el Decreto Supremo N.º 005-2012-TR. Estas normas obligan tanto a instituciones públicas como privadas a cuidar la salud de sus trabajadores, no solo en lo físico, sino también en lo mental. Esto significa que las entidades deben identificar riesgos, evaluarlos y tomar medidas para evitar que afecten al personal, incluyendo aquellos relacionados con el estrés o el ambiente laboral.

Además, el Ministerio de Trabajo ha impulsado acciones para mejorar las condiciones laborales y evitar el desgaste profesional, entendiendo que estos problemas pueden afectar seriamente el funcionamiento del sector público. En este sentido, la seguridad y salud en el trabajo no es solo un requisito legal, sino también una responsabilidad ética de las instituciones, que deben garantizar ambientes laborales adecuados para su personal.

Esto implica que las entidades no pueden dejar este tema de lado, sino que deben incluirlo dentro de su planificación. Es decir, deben implementar medidas preventivas, hacer seguimiento constante y buscar mejorar de forma continua. Cuando se trabaja de esta manera, es posible reducir el impacto del estrés laboral y lograr que la institución funcione mejor sin perjudicar a sus trabajadores.

Finalmente, es importante entender que el trabajo en el sector público no debe medirse solo por resultados o productividad. También se debe considerar el bienestar de las personas que forman parte de la institución. Cuidar el equilibrio emocional del trabajador no solo es algo justo, sino necesario para que el Estado funcione correctamente y brinde un mejor servicio a la población. (Hegel, 2021; Lozano, 2022).

En el plano legal y laboral, prevenir el burnout no se queda solo en reconocer el problema, sino que implica tomar acciones concretas dentro de las instituciones. Por ejemplo, es importante evaluar de manera periódica cómo se sienten los trabajadores en su ambiente laboral, identificar riesgos relacionados con el estrés, brindar apoyo emocional cuando sea necesario y promover pausas durante la jornada. También se deben aplicar políticas que ayuden a equilibrar el trabajo con la vida personal (Lipa, 2020). En esa misma línea, el Decreto de Urgencia N.° 002-2020 exige que estos riesgos sean considerados dentro de las matrices IPER, lo que refuerza la idea de prevenir antes que reaccionar.

Por otro lado, en el Perú existen varias normas que respaldan estas acciones, especialmente en el sector público. Entre ellas están la Ley N.° 29783, el Decreto Supremo N.° 005-2012-TR, el Decreto Supremo N.° 017-2017-TR, la Resolución Ministerial N.° 245-2021-TR y la Ley N.° 31051. Estas disposiciones obligan a las entidades a garantizar condiciones de trabajo seguras, lo que incluye capacitar al personal, formar comités de seguridad y aplicar medidas que protejan a los trabajadores frente a distintos riesgos laborales..

En conjunto, estas disposiciones buscan prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales, incluyendo aquellas de carácter psicosocial. En este marco, los gobiernos regionales y locales están obligados a implementar políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, desarrollar procesos de capacitación continua y someterse a mecanismos de supervisión periódica (Castañeda et al., 2021).

Por otro lado, la supervisión del cumplimiento de estas normas recae en entidades como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y las autoridades

inspectoras regionales. Estas instituciones verifican la aplicación del marco normativo y evalúan la presencia de riesgos laborales, entre ellos el burnout, con el objetivo de prevenir afectaciones al personal.

No obstante, la efectividad de estas acciones depende de que las entidades públicas integren la Seguridad y Salud en el Trabajo como parte de su gestión cotidiana, más allá del cumplimiento formal de las inspecciones. La implementación de protocolos internos, el registro sistemático de incidencias y la ejecución de acciones preventivas continuas permiten identificar tempranamente factores de riesgo y evitar que el desgaste laboral se consolide como un problema estructural.

Finalmente, durante las inspecciones se evalúan aspectos como el cumplimiento de la normativa vigente, las condiciones laborales, el funcionamiento de los comités de seguridad, la implementación de programas preventivos y la existencia de registros y capacitaciones en materia de SST.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **Digitalización institucional**

Este proceso no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que implica una transformación más amplia que alcanza la cultura organizacional, las estructuras internas y las estrategias de gestión, orientadas a responder de manera eficiente a contextos cada vez más dinámicos (Huamán y Medina, 2022).

En este sentido, la digitalización institucional supone una reconfiguración de la manera en que las organizaciones planifican, ejecutan y evalúan sus procesos, promoviendo la innovación, la optimización de recursos y una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos. De esta forma, no solo se busca mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la capacidad institucional para interactuar con entornos digitales en constante evolución.

### **Dimensiones de la digitalización institucional**

#### **Aplicación**

La dimensión de aplicación de la digitalización institucional se refiere, en términos

simples, a qué tanto una entidad realmente usa la tecnología en su trabajo diario. No es solo tener sistemas digitales, sino que estos funcionen de verdad dentro de los procesos administrativos y operativos, ayudando a que todo sea más rápido, ordenado y accesible para las personas (Hernández et al., 2020).

Esto se puede ver en tres aspectos. Primero, en los trámites internos, donde la tecnología ayuda a que los procesos dentro de la institución sean más ágiles y menos complicados. Segundo, en los trámites externos, que permiten a los ciudadanos hacer gestiones sin tener que ir físicamente, ahorrando tiempo y dinero. Y tercero, en los servicios virtuales, que hacen posible ofrecer atención desde distintos medios digitales, facilitando el acceso y mejorando la experiencia del usuario de una manera más práctica y eficiente.(Quintana, 2025).

En este sentido, la aplicación efectiva de la digitalización no se limita a la existencia formal de herramientas tecnológicas, sino que implica su uso constante e integrado en los flujos de trabajo institucionales. Para ello, resulta necesario contar con responsabilidades claramente definidas, soporte técnico oportuno y procedimientos estandarizados que orienten su funcionamiento. Cuando estos elementos se articulan de manera adecuada, se reducen las duplicidades, se mejora la trazabilidad de los procesos y se incrementa la calidad del servicio, al ofrecer al usuario canales más ágiles, previsibles y fáciles de utilizar.

### **Interacción**

La dimensión de interacción tiene que ver con cómo las entidades públicas se comunican con la gente usando herramientas digitales. La idea es que esa comunicación sea más rápida, clara y fácil de usar, para que los ciudadanos puedan hacer consultas, trámites o recibir información sin tantas complicaciones. En el fondo, se busca que la relación entre el Estado y la población sea más directa y accesible.

Dentro de esto, el correo electrónico cumple un papel importante, porque sirve para enviar documentos, hacer comunicaciones formales y compartir información de manera ordenada. Por otro lado, contar con una central telefónica moderna, como en la

Municipalidad Provincial de Lampa, también ayuda bastante, ya que permite atender a más personas mediante sistemas automatizados. Todo esto muestra que las instituciones están pasando poco a poco a un entorno más digital, lo que mejora la forma en que trabajan, hace más transparente la gestión y facilita el contacto con la ciudadanía.

### **Presencia**

Este componente incluye la emisión de boletines regionales que informan sobre acciones y avances de la gestión en formatos accesibles, el mantenimiento de una página web institucional que centraliza información oficial, trámites y servicios, así como la articulación con medios de comunicación de alcance regional que amplían la difusión tanto en entornos digitales como tradicionales.

En este sentido, tener presencia digital no significa solo subir información por cumplir, sino asegurarse de que realmente sea útil para las personas. Es decir, que se entienda fácilmente, que esté actualizada y que sea sencilla de encontrar. Si la información está desordenada o es complicada, al final no cumple su función.

Además, es importante que todos los canales de comunicación digan lo mismo y estén bien coordinados, como la página web, los boletines o los medios locales. Cuando todo está alineado, la gente confía más en la institución, se evita la confusión y es más probable que usen los servicios digitales que se ofrecen.

### **Burnout**

El burnout, según la Organización Mundial de la Salud, es un problema que está relacionado directamente con el trabajo, pero que no se queda solo ahí, ya que también puede afectar otros aspectos de la vida de la persona (OMS, 2021). Es decir, no es algo que uno deja en la oficina, sino que termina influyendo en cómo se siente en general.

Este síndrome, también conocido como desgaste profesional, aparece cuando el estrés laboral se mantiene por mucho tiempo sin ser controlado. Como consecuencia, la persona empieza a sentirse agotada en todo sentido: físicamente, emocionalmente y también a nivel mental, lo que dificulta su desempeño y bienestar diario. Sus manifestaciones más representativas incluyen la fatiga persistente, el distanciamiento

frente a las funciones laborales y la percepción de bajo rendimiento o escaso logro personal (Gil, 2005).

En el ámbito de la gestión pública, el burnout adquiere características particulares debido a las condiciones propias del entorno estatal. La presión constante por cumplir objetivos, la complejidad de las funciones asignadas y la limitada disponibilidad de recursos generan un contexto propicio para el desgaste progresivo del personal. Desde la psicología social, este fenómeno se interpreta como una reacción frente a entornos altamente exigentes, donde factores como la sobrecarga laboral, la rigidez burocrática y el bajo reconocimiento institucional inciden negativamente en el bienestar y en el desempeño de los trabajadores (Marsollier, 2019).

Asimismo, en la administración pública, las consecuencias del burnout no se limitan al plano individual, sino que se proyectan sobre el funcionamiento de la organización. La disminución en la calidad del servicio, el aumento del ausentismo y la pérdida de compromiso institucional son algunas de las repercusiones más frecuentes.

Cuando no existen acciones para prevenir el problema ni apoyo emocional para los trabajadores, el desgaste no se detiene, sino que va aumentando con el tiempo. Esto hace que la persona tenga cada vez más dificultad para responder a las tareas diarias y cumplir con lo que se le exige en su trabajo.

Este tipo de situación se observa más en áreas como salud y educación, donde la carga de trabajo es alta y muchas veces no hay suficientes recursos para atender todo. Por eso, preocuparse por el bienestar del personal no solo ayuda a que ellos estén mejor, sino que también mejora cómo funciona la institución y cómo la gente percibe la calidad del servicio que recibe (Maslach, 2021).

## **Dimensiones del burnout**

### **Cansancio emocional**

El cansancio emocional puede entenderse como un estado de agotamiento que compromete tanto la dimensión física como la psicológica del trabajador, producto de la exposición continua a situaciones de alta exigencia laboral. Este tipo de desgaste se

expresa en una fatiga persistente, una reducción de la energía disponible y una menor capacidad para responder de manera eficaz a las demandas cotidianas. A medida que se prolonga en el tiempo, el trabajador experimenta mayores dificultades para sostener su equilibrio emocional y afrontar el estrés de forma adecuada.

En el ámbito de la gestión pública, este fenómeno adquiere especial relevancia, ya que la disminución de la capacidad de autorregulación impacta directamente en la calidad del desempeño. La tolerancia frente a la presión se reduce, la paciencia se ve afectada y la concentración tiende a deteriorarse, lo que puede traducirse en respuestas menos cuidadosas y en una interacción menos efectiva con los ciudadanos. Asimismo, la irritabilidad y la pérdida progresiva de motivación se convierten en señales frecuentes de este desgaste. Por ello, resulta fundamental que las instituciones identifiquen oportunamente estos indicios y adopten medidas preventivas que contribuyan a preservar el bienestar del personal y la calidad del servicio público..

### **Despersonalización**

La despersonalización se manifiesta como un proceso de distanciamiento afectivo que el trabajador desarrolla frente a su entorno laboral, evidenciado en actitudes impersonales, frías o incluso negativas hacia compañeros, usuarios o ciudadanos. Este tipo de respuesta, aunque puede funcionar como un mecanismo de protección ante el desgaste acumulado, termina afectando la calidad de las relaciones interpersonales y deteriorando el clima organizacional. En el contexto del sector público, donde la empatía y la vocación de servicio son elementos esenciales, esta desconexión emocional debilita la interacción con la ciudadanía y reduce la disposición para brindar una atención adecuada.

Por su parte, la realización personal se relaciona con la valoración que el trabajador hace de su desempeño y con el sentido de logro que percibe en el ejercicio de sus funciones. Cuando esta dimensión se encuentra disminuida, suelen aparecer sentimientos de ineficacia, desmotivación y una percepción de que el esfuerzo realizado carece de impacto o reconocimiento. Esta situación no solo afecta la autoestima laboral, sino que también reduce el compromiso con los objetivos institucionales, generando una

desvinculación progresiva respecto a la misión organizacional.

## **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025.

### **2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

H.E.1. Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el cansancio emocional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa.

H.E.2. Se establece una relación significativa entre la digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa.

H.E.3. Se evidencia una relación significativa entre la digitalización institucional y la realización personal del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa.

H.E.4.: Existe una asociación significativa entre la digitalización institucional y el nivel general de desgaste laboral (burnout) del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ZONA DE ESTUDIO

La presente investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Provincial de Lampa, institución pública de ámbito local ubicada en la ciudad de Lampa, capital de la provincia homónima, situada en la zona sur del Perú. Este territorio forma parte del contexto altiplánico, cuyas condiciones geográficas y logísticas influyen directamente en la organización de los servicios públicos, especialmente en aspectos relacionados con la conectividad, el acceso y la disponibilidad de recursos destinados a la modernización institucional.

La Municipalidad Provincial de Lampa es la entidad encargada de organizar y ejecutar las acciones del gobierno local. Su trabajo principal es planificar actividades, aplicar políticas públicas y brindar servicios a la población de su provincia. Para poder funcionar, está dividida en varias áreas como gerencias, oficinas y unidades que se encargan de temas como atención al ciudadano, presupuesto, logística, recursos humanos y otros aspectos necesarios para que todo marche de forma ordenada.

En los últimos años, la municipalidad ha empezado a usar más herramientas digitales para mejorar su trabajo. Por ejemplo, ha incorporado sistemas para manejar documentos, apoyar la gestión interna y facilitar la atención a la ciudadanía. Todo esto está alineado con las políticas del Estado que buscan modernizar las instituciones. Sin embargo, estos cambios no siempre se dan en condiciones ideales, ya que todavía existen problemas como falta de tecnología adecuada, dificultades en el manejo de herramientas digitales y una carga de trabajo constante para el personal.

En este escenario, los trabajadores administrativos tienen que cumplir con varias exigencias al mismo tiempo. Deben respetar plazos, adaptarse a nuevas tecnologías y atender a personas con diferentes necesidades. Esto hace que su trabajo sea más demandante y convierte a la Municipalidad Provincial de Lampa en un buen lugar para analizar cómo la digitalización se relaciona con el desgaste laboral. Es importante aclarar que no se trata de decir que una cosa causa la otra, sino de ver cómo se relacionan dentro de la realidad del trabajo.

Por todo ello, esta institución resulta adecuada como espacio de estudio para observar de forma directa cómo los procesos de digitalización institucional se asocian con el desgaste laboral en el personal administrativo.

El análisis de este contexto permite generar evidencia que contribuya a orientar decisiones organizacionales destinadas a fortalecer la gestión pública y, de manera complementaria, a preservar el bienestar del recurso humano en el sector estatal..

## **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1. POBLACIÓN**

La población del estudio estuvo formada por todos los trabajadores administrativos que laboraban en la Municipalidad Provincial de Lampa durante el año 2025. Es decir, se consideró a todo el personal que cumplía funciones dentro de la institución, sin hacer distinciones por área.

De acuerdo con los datos brindados por la oficina de Recursos Humanos, se identificó un total de 124 servidores administrativos, quienes se encontraban distribuidos en distintas áreas tanto operativas como de apoyo dentro de la municipalidad.

Este grupo fue considerado pertinente para la investigación, dado que participa directamente en la ejecución de los procesos vinculados a la digitalización institucional implementados en la entidad.

Debido a que el número de integrantes de la población resultó accesible y manejable, se optó por un enfoque censal, incorporando a la totalidad de los trabajadores en el estudio. En consecuencia, la muestra coincidió con la población, quedando constituida por los 124

servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lampa, lo que permitió obtener una visión integral del fenómeno analizado sin recurrir a procedimientos de selección muestral..

### 3.2.2. MUESTRA

Para la determinación de la muestra se adoptó un enfoque censal, considerando que el número total de trabajadores administrativos era reducido y permitía su inclusión completa en el estudio. Esta decisión respondió a la viabilidad operativa de acceder a todos los integrantes de la población, lo que favorece una cobertura integral y evita la necesidad de aplicar técnicas de selección muestral.

En ese sentido, la muestra quedó conformada por los 124 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lampa, quienes reunían las condiciones necesarias para participar en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, garantizando así una representación total del grupo analizado.

**Tabla 01:** Servidores públicos según régimen laboral N°276

<i>Oficina / Área / Proyecto</i>	<i>Personal DL N° 276</i>
Presupuesto, logística	44
Contabilidad	16
Administración	25
Servicios	10
Otros	5
Total	100

*Fuente.* Registro Oficina de Recursos Humanos

En la tabla 1 se observa las oficinas incluyendo áreas y proyecto de la Municipalidad Provincial de Lampa

Tabla 02: Servidores públicos según régimen laboral CAS

<i>Oficina / Área / Proyecto</i>	<i>Personal CAS</i>
<i>Oficinas principales</i>	16
<i>Oficinas secundarias</i>	6
<i>Otros</i>	2
<i>Total</i>	24

*Nota.* Registro Oficina de Recursos Humanos

### 3.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS

El estudio se desarrolló como una investigación de tipo básico, ya que su intención principal fue comprender mejor el fenómeno desde un punto de vista teórico, sin buscar una aplicación inmediata en la práctica. Este tipo de investigación sirve para generar ideas, conceptos y formas de analizar el problema, lo que luego puede ser útil para otros estudios más aplicados en el futuro (Bernal, 2010).

En cuanto a la forma de trabajar los datos, se utilizó un enfoque cuantitativo, lo que significa que se recolectó información numérica para poder analizarla. Además, el estudio tuvo un alcance descriptivo–correlacional, ya que no solo se buscó describir cómo se presentan las variables, sino también observar si existe alguna relación entre ellas.

Por una parte, se buscó describir el comportamiento de las variables digitalización institucional y desgaste laboral (burnout), y por otra, analizar el grado de asociación existente entre ambas en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa.

Este enfoque hizo posible trabajar con datos numéricos y aplicar herramientas estadísticas para analizarlos. Gracias a esto, se pudieron observar relaciones entre las variables, pero sin afirmar que una cause a la otra (Hernández-Sampieri et al., 2014). Es decir, solo se buscó ver cómo se relacionan, no explicar causas directas.

Respecto al diseño, la investigación fue no experimental y de tipo transversal. Esto

significa que no se manipuló ninguna variable, sino que todo se estudió tal como ocurre en la realidad. Además, la información se recogió en un solo momento, sin hacer seguimiento en el tiempo. De esta manera, se analizó la situación tal como se presentaba dentro de la municipalidad, sin intervenir en ella (Díaz, 1997; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Este tipo de diseño es útil cuando se quiere estudiar la relación entre variables en un contexto específico, como en una entidad pública local.

Finalmente, al ser un estudio transversal, permitió tener una idea general de cómo se comportaban las variables durante el año 2025. Esto ayuda a entender mejor la realidad en ese momento y también permite comparar los resultados con otros estudios realizados en diferentes lugares o tiempos, lo que da una visión más amplia del tema.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recoger la información, se utilizó la encuesta como técnica principal, aplicando un cuestionario directamente al personal administrativo de la municipalidad. Antes de usarlo, el instrumento fue revisado por especialistas (Anexo 3) para asegurarse de que las preguntas fueran claras, adecuadas y estuvieran bien relacionadas con los objetivos del estudio. Además, se comprobó su confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), obteniendo resultados que indican que el cuestionario es consistente y que los datos que genera son confiables.

Los cuestionarios se elaboraron con una escala tipo Likert, lo que permitió que los participantes respondan según su nivel de acuerdo o percepción de manera gradual. En este caso, se utilizaron dos instrumentos. El primero fue un cuestionario sobre digitalización institucional, basado en el trabajo de Siccha (2021) y adaptado a la realidad del sector público. Este tenía 19 preguntas organizadas según las dimensiones del estudio y permitió ver qué tanto se aplican los procesos digitales en la entidad.

El segundo instrumento fue el Maslach Burnout Inventory (MBI), propuesto por Maslach (2021), que es uno de los más usados para medir el desgaste laboral. Este cuestionario cuenta con 22 preguntas distribuidas en tres partes: cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Su uso en distintos estudios respalda que es

una herramienta válida para evaluar este problema.

El uso de ambos cuestionarios permitió obtener información clara y comparable sobre dos aspectos: el nivel de digitalización en la institución y el grado de burnout en los trabajadores. De esta manera, se logró mantener coherencia en el estudio y asegurar que los datos recogidos estén alineados con lo que se quería investigar.

### **Consideraciones éticas**

Durante la ejecución del estudio se observaron los principios éticos que orientan la investigación científica en el ámbito social. En primer lugar, la confiabilidad de los instrumentos fue verificada mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), lo que permitió asegurar la consistencia interna de los datos obtenidos. Asimismo, antes de la aplicación de los cuestionarios, se recabó el consentimiento informado de los participantes, quienes fueron informados de manera clara sobre los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación y el tratamiento confidencial de la información. Del mismo modo, los datos recopilados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos, garantizando en todo momento el anonimato de los encuestados y evitando cualquier uso distinto al establecido en la investigación. En consecuencia, el desarrollo del estudio se ajustó a los estándares éticos propios de las investigaciones en ciencias sociales y administrativas, resguardando la dignidad, la privacidad y los derechos de las personas involucradas.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Digitalización institucional	Proceso mediante el cual las entidades públicas incorporan tecnologías digitales para optimizar sus procesos administrativos	Nivel de implementación y uso de herramientas digitales en la Municipalidad Provincial de Lampa, medido mediante cuestionario aplicado al personal administrativo	Infraestructura tecnológica	Disponibilidad de equipos, acceso a internet	Likert
			Capacitación digital	Formación en uso de sistemas, actualización tecnológica	Likert
			Uso de plataformas	Frecuencia de uso de sistemas digitales	Likert
			Gestión digital	Automatización de procesos, reducción de trámites manuales	Likert

- **Variable 1:** Digitalización institucional
- **Variable 2:** Burnout

#### VARIABLES ESPECÍFICAS

- OE1: Variable 1: Digitalización institucional Variable 2: Cansancio emocional.
- OE2: Variable 1: Digitalización institucional Variable 2: despersonalización personal
- OE3: Variable 1: Digitalización institucional Variable 2: Realización.
- OE4: Variable 1: Digitalización institucional General Variable 2: General

### 3.5. MÉTODO O DISEÑO ESTADÍSTICO

El tratamiento y análisis de la información se llevó a cabo bajo un enfoque descriptivo–correlacional. En una primera fase, se procedió a describir el comportamiento de las variables mediante la identificación de sus características principales; posteriormente, el análisis se orientó a establecer el grado de relación entre la digitalización institucional y el burnout.

Para analizar la información, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman ( $r$ ), ya que es una prueba que sirve cuando se trabaja con datos de tipo ordinal y cuando se quiere ver si existe relación entre variables sin asumir que una causa a la otra (Córdova, 2003; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Todo el procesamiento de los datos se hizo con el programa IBM SPSS Statistics 27, que permitió ordenar la información y aplicar los análisis necesarios de forma adecuada.

Primero, se realizó un análisis descriptivo, que ayudó a organizar los datos usando frecuencias y medidas simples, con el fin de tener una idea general de cómo estaban las variables, como el nivel de digitalización y el desgaste laboral del personal. Luego, se aplicó el análisis correlacional, que permitió ver si existía alguna relación entre ambas variables. Es importante aclarar que este tipo de análisis solo muestra si hay relación, pero no indica que una variable sea la causa de la otra.

#### **Análisis de validez y confiabilidad**

Para asegurar que los cuestionarios funcionen bien y midan lo que realmente se quería, se evaluó su confiabilidad usando el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), que sirve para ver si las preguntas tienen coherencia entre sí. Además, estos instrumentos ya habían sido utilizados en otros estudios, lo que daba cierta seguridad sobre su validez. Aun así, se decidió comprobar cómo funcionaban en este caso específico.

Por eso, antes de aplicarlos de manera definitiva, se hizo una prueba piloto con 30 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa. Esto permitió ver si había preguntas confusas o difíciles de entender y hacer algunos ajustes para mejorar la claridad del cuestionario.

Este paso fue importante porque ayudó a que la información recogida sea más precisa. En estudios donde se busca ver relaciones entre variables, como este, es clave que los datos sean confiables. Por eso, tanto la prueba piloto como el uso del Alfa de Cronbach fueron necesarios para asegurar que los instrumentos realmente sirvieran para el análisis que se quería hacer.

**Tabla 03:** Análisis de fiabilidad y confiabilidad de los instrumentos de investigación

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Digitalización institucional	0,698	19
Burnout	0,715	22

*Nota.* Procesamiento de datos SPSS.

La Tabla 03 muestra los resultados de la prueba de confiabilidad aplicada a los cuestionarios usados en el estudio, tanto para medir la digitalización institucional como el burnout. Para esto se utilizó el Alfa de Cronbach, que básicamente sirve para ver si las preguntas de cada instrumento están bien relacionadas entre sí y si realmente miden lo mismo de forma coherente.

En el cuestionario de digitalización institucional, que tenía 19 preguntas, se obtuvo un valor de 0,698. Este resultado se considera aceptable, sobre todo en estudios sociales donde es común trabajar con este tipo de datos. En el caso del instrumento de burnout, que tenía 22 preguntas, el valor fue de 0,715, un poco más alto, lo que indica que sus preguntas tienen una mejor consistencia y que la medición es más estable.

## CAPÍTULO IV

### EXPOSICIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. IDENTIFICAR LA RELACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y EL CANSANCIO EMOCIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA.

Con la finalidad de abordar el Objetivo Específico 1, se procedió al análisis de la variable digitalización institucional en relación con el cansancio emocional presente en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa. Este examen se orientó a identificar si ambas variables presentan algún nivel de asociación dentro del contexto institucional evaluado. Para ello, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, en coherencia con el enfoque correlacional del estudio. Esta técnica permitió estimar la intensidad y dirección de la relación entre las variables, considerando su naturaleza y el tipo de datos recolectados, sin implicar la existencia de un vínculo causal entre ellas..

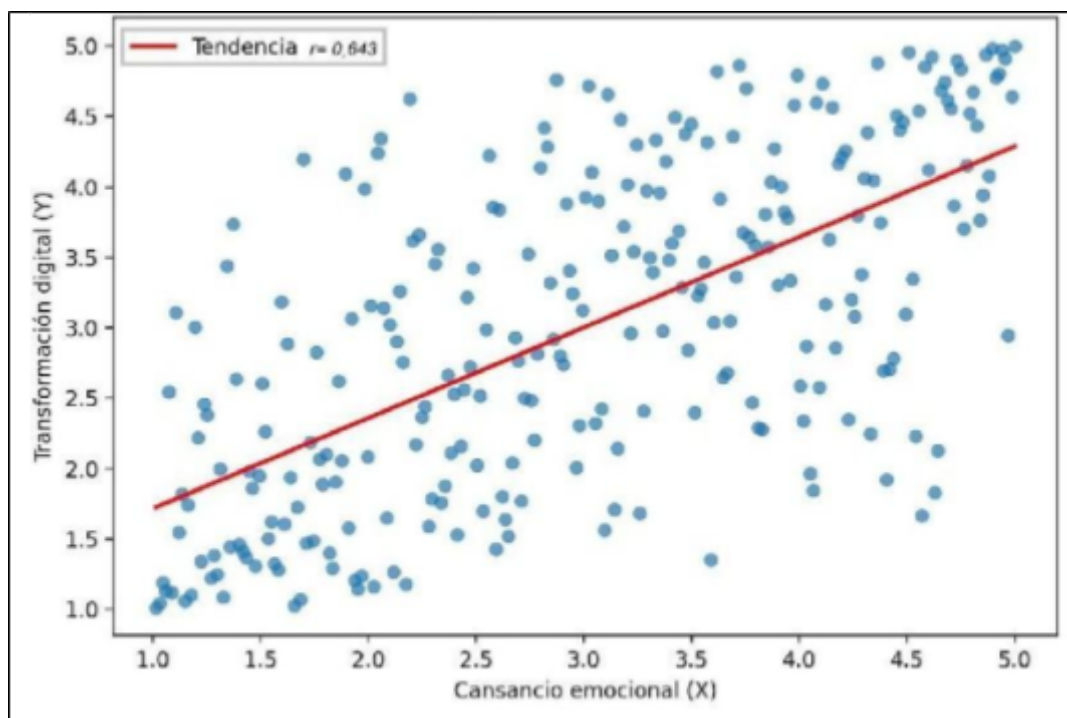
**Tabla 04:** Correlación de digitalización institucional y cansancio emocional

		<b>Transformación digital</b>	<b>Cansancio emocional</b>
Transformación digital	Coeficiente de correlación	1,000	0,653*
	Sig. (bilateral)		0,0168
	N	124	124
	Coeficiente de correlación	0,653*	1,000
Cansancio emocional	Sig. (bilateral)	0,0148	
	N	124	124

*Nota.* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 04, se obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0,653$ , lo que indica la existencia de una relación positiva entre la digitalización institucional y el cansancio emocional en el personal administrativo analizado. Asimismo, el nivel de significancia bilateral ( $p < 0,05$ ) permite afirmar que dicha relación es estadísticamente significativa, considerando la participación de 124 trabajadores en el estudio.

Desde una perspectiva interpretativa, estos resultados evidencian que ambas variables se encuentran asociadas dentro del contexto evaluado. En particular, se observa que a mayores niveles percibidos de digitalización institucional, también tienden a incrementarse los niveles de cansancio emocional en el personal administrativo. Este comportamiento se manifiesta en el entorno específico de la Municipalidad Provincial de Lampa, sin que ello implique establecer una relación de causalidad, sino únicamente una asociación entre las variables analizadas..



**Figura 10:** Diagrama de dispersión y correlación de digitalización institucional y cansancio emocional

El gráfico de dispersión muestra que existe una relación creciente entre el cansancio emocional y la digitalización institucional. Es decir, a medida que aumentan los niveles de cansancio en el personal, también se observa que los valores relacionados con la digitalización tienden a subir. Aunque los puntos no están completamente alineados, sí se nota una tendencia clara hacia arriba, lo que indica una relación positiva.

El valor del coeficiente de correlación ( $r = 0,653$ ) confirma esta idea, ya que muestra una relación positiva de nivel moderado. En palabras simples, cuando el cansancio emocional es mayor, también se registran niveles más altos de digitalización dentro de la Municipalidad Provincial de Lampa. Además, este resultado coincide con el análisis estadístico realizado con Spearman, que indicó que la relación es significativa ( $p < 0,05$ ). Sin embargo, también se puede ver que los datos están algo dispersos, lo que significa que no todo se explica solo con estas dos variables. Probablemente hay otros factores que también influyen en los resultados. Esto es normal en estudios sociales, donde intervienen muchas cosas al mismo tiempo y no todo se puede controlar.

En resumen, el gráfico ayuda a ver de forma más clara lo que dicen los números: que existe una relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional. A mayor digitalización, también se observa mayor cansancio en el personal, lo cual coincide con lo que se había planteado en la teoría y en estudios anteriores..

#### **4.2. DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y LA DESPERSONALIZACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA.**

Para presentar los resultados del Objetivo Específico 2, se analizó cómo se relacionan la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lampa. La idea fue ver si existe algún tipo de relación entre estas dos variables dentro del contexto del estudio.

Para ello, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, ya que es una herramienta adecuada cuando se trabaja con datos de este tipo y cuando el estudio busca identificar relaciones sin hablar de causa y efecto. Esto está en línea con el enfoque cuantitativo y el carácter correlacional de la investigación.

**Tabla 05:** Correlación de digitalización institucional y despersonalización

	Transformación digital	Despersonalización
Rho de Spearman		
Coeficiente de correlación	1,000	0,656*
Sig. (bilateral)		0,013
N	124	124
Coeficiente de correlación	0,656*	1,000
Sig. (bilateral)	0,013	
N	124	124

*Nota.* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

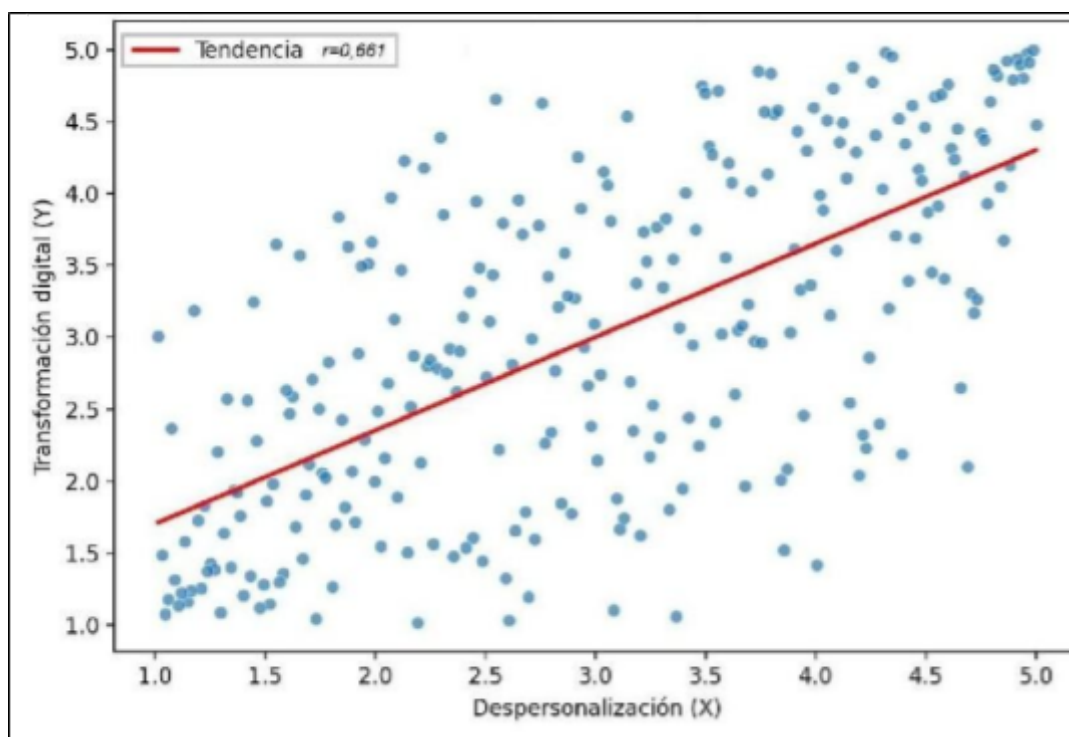
Según lo que se muestra en la Tabla 05, el valor de correlación obtenido fue  $Rho = 0,656$ , lo que indica que existe una relación positiva de nivel moderado entre la digitalización institucional y la despersonalización en los trabajadores administrativos. En términos simples, a medida que aumenta la digitalización, también tiende a aumentar este componente del burnout.

Además, el valor de significancia ( $p = 0,013$ ) confirma que esta relación no es producto del azar, ya que se encuentra dentro del nivel aceptado del 95 % de confianza. Este resultado se obtuvo considerando una muestra de 124 trabajadores, lo que le da mayor respaldo a los datos analizados.

Desde una interpretación sustantiva, estos resultados evidencian que ambas variables se encuentran asociadas dentro del contexto analizado. En particular, se observa que a mayores niveles percibidos de digitalización institucional o de exigencias vinculadas a su implementación, también tienden a incrementarse las manifestaciones relacionadas con

la despersonalización, tales como el distanciamiento emocional, la actitud impersonal o el desapego en el entorno laboral. Este comportamiento se presenta en el marco específico de la Municipalidad Provincial de Lampa.

En este sentido, los hallazgos guardan coherencia con lo planteado en el marco teórico, donde se advierte que los procesos de transformación tecnológica, cuando no están acompañados de estrategias de soporte organizacional y humano, pueden generar tensiones en las relaciones laborales. Estas tensiones, a su vez, pueden incidir en la forma en que el trabajador se vincula con su entorno, afectando la calidad de la interacción y, potencialmente, el nivel de servicio brindado..



**Figura 11:** Gráfico de dispersión de digitalización institucional y despersonalización

El gráfico de dispersión deja ver que hay una tendencia hacia arriba entre la despersonalización y la digitalización institucional. En otras palabras, cuando aumenta la despersonalización en el personal, también se observa un aumento en los niveles de digitalización. Aunque los puntos no están perfectamente alineados, sí mantienen una dirección clara que se nota mejor con la línea de tendencia del gráfico.

El valor de correlación ( $r = 0,656$ ) confirma esta idea, mostrando que la relación es

positiva y de nivel moderado. Esto coincide con lo que ya se había obtenido con el Rho de Spearman, donde además se comprobó que la relación es significativa ( $p < 0,05$ ). En pocas palabras, los resultados del gráfico y los cálculos van en la misma dirección.

Por otro lado, que los puntos estén algo dispersos es algo normal en este tipo de estudios. En temas sociales y organizacionales siempre hay varios factores influyendo al mismo tiempo, por lo que no todo sigue una línea perfecta. Aun así, la tendencia general permite afirmar que existe una relación entre las variables analizadas.

A pesar de ello, la dirección predominante de la tendencia permite sostener la existencia de una asociación estable entre los procesos de digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo.

En síntesis, el análisis visual complementa la evidencia estadística al mostrar que, dentro del marco del estudio, mayores niveles de digitalización institucional se relacionan con mayores niveles de despersonalización. En concordancia con el marco teórico, este resultado sugiere que los procesos de cambio tecnológico, cuando no se acompañan de estrategias de soporte organizacional y humano, pueden asociarse con un incremento del distanciamiento emocional y de actitudes impersonales en los trabajadores, lo que resalta la importancia de una gestión del cambio centrada en las personas..

#### **4.3. DETERMINAR LA RELACIÓN DE DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL Y REALIZACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA.**

Con el propósito de desarrollar el Objetivo Específico 3, se analizó la relación entre la digitalización institucional y la realización personal en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa. Este análisis se orientó a identificar el grado en que ambas variables se encuentran vinculadas dentro del contexto organizacional evaluado.

Para ello, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, en concordancia con el enfoque cuantitativo y el diseño correlacional adoptado en la investigación. Esta técnica permitió estimar la intensidad y dirección de la asociación entre las variables, considerando la naturaleza de los datos y sin establecer relaciones de causalidad.

**Tabla 06:** Correlación de digitalización institucional y realización

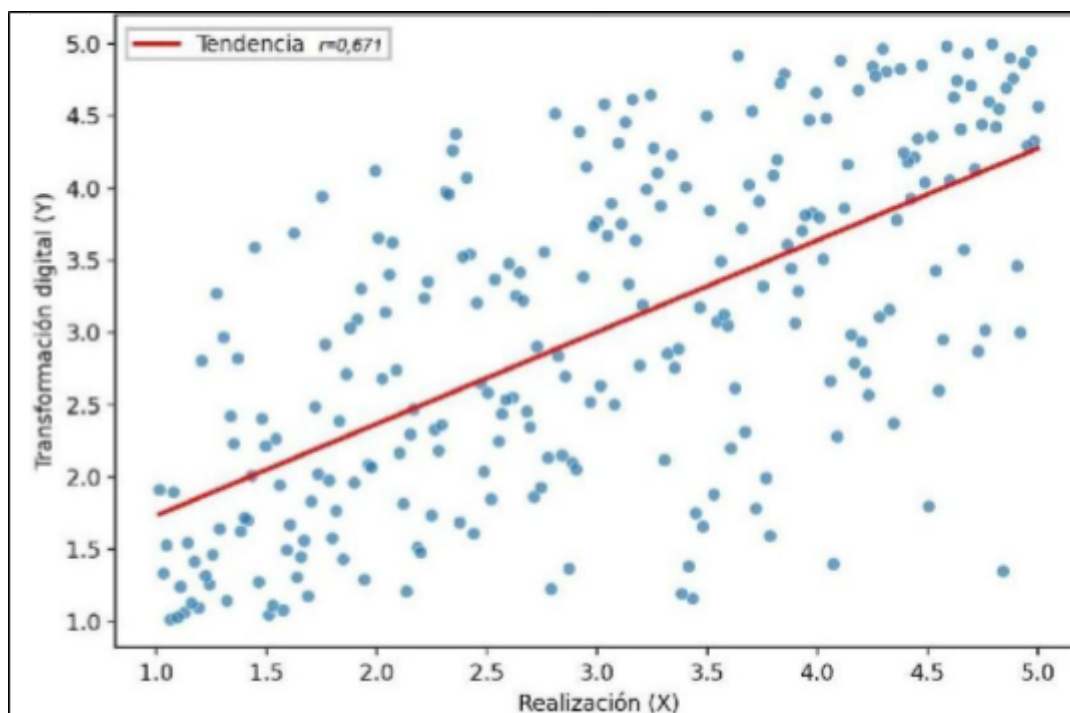
Rho de Spearman	Transformación digital	Realización	
	Coefficiente de correlación	1,000	0,663*
Transformación digital	Sig. (bilateral)		0,014
	N	124	124
	Coefficiente de correlación	0,663*	1,000
Realización	Sig. (bilateral)	0,014	
	N	124	124

*Nota.* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según lo que se observa en la Tabla 06, el valor de correlación fue  $Rho = 0,663$ , lo que indica que existe una relación positiva de nivel moderado entre la digitalización institucional y la realización personal en los trabajadores administrativos. En otras palabras, cuando la digitalización es mayor, también tiende a aumentar la percepción de logro y satisfacción en el trabajo. Además, el valor de significancia ( $p = 0,014$ ) muestra que este resultado es confiable dentro de un nivel del 95 %, considerando a los 124 trabajadores evaluados.

Visto de manera más simple, estos resultados indican que ambas variables están relacionadas en este contexto. Es decir, cuando la digitalización se presenta en niveles más altos, los trabajadores suelen sentirse más realizados, más útiles y más capaces en lo que hacen. Sin embargo, es importante aclarar que esto no significa que una cosa cause la otra, ya que el estudio solo busca ver relaciones, no causas.

Finalmente, estos resultados coinciden con lo que plantea la teoría, donde se menciona que la digitalización, cuando se aplica bien y va acompañada de capacitación y apoyo, puede estar relacionada con una mejor percepción del desarrollo profesional y del crecimiento personal en los trabajadores del sector público.



**Figura 12:** Gráfica de dispersión de digitalización institucional y realización

El diagrama de dispersión evidencia una tendencia ascendente en la relación entre la realización personal (eje X) y la digitalización institucional (eje Y), lo que permite identificar una asociación positiva entre ambas variables. La distribución de los puntos, aunque presenta cierta variabilidad, mantiene una orientación creciente que se hace más evidente a través de la línea de tendencia incorporada en el gráfico.

El coeficiente de correlación ( $r \approx 0,663$ ) refleja una relación positiva de magnitud moderada, resultado que coincide con el obtenido mediante el coeficiente Rho de Spearman, el cual evidenció significancia estadística ( $p < 0,05$ ). De este modo, la representación gráfica respalda la relación identificada entre la digitalización institucional y la realización personal en el contexto de la Municipalidad Provincial de Lampa.

Por otro lado, la dispersión moderada de los datos en torno a la línea de ajuste es consistente con la naturaleza de los estudios sociales y organizacionales, en los que intervienen múltiples factores que pueden influir en las variables analizadas. A pesar de ello, la dirección predominante de los puntos permite sostener que la asociación observada se mantiene de forma estable.

En síntesis, el análisis visual complementa la evidencia estadística al mostrar que, en el

marco del estudio, mayores niveles de digitalización institucional se vinculan con mayores niveles de realización personal en el personal administrativo. Este resultado guarda coherencia con el enfoque teórico, que plantea que una adecuada implementación de procesos digitales, acompañada de estrategias de capacitación y soporte organizacional, puede relacionarse con percepciones positivas de logro, satisfacción y desarrollo profesional en los servidores públicos.

#### **4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

##### **4.4.1. HIPÓTESIS GENERAL**

###### **Hipótesis general (HG):**

La digitalización institucional se relaciona significativamente con el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, Lampa, 2025.

###### **Objetivo general:**

Determinar la relación entre la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis general planteada, se estimó el grado de asociación entre ambas variables mediante el coeficiente Rho de Spearman, considerando el enfoque cuantitativo y el diseño correlacional del estudio. Los resultados del análisis estadístico se presentan en la siguiente tabla.

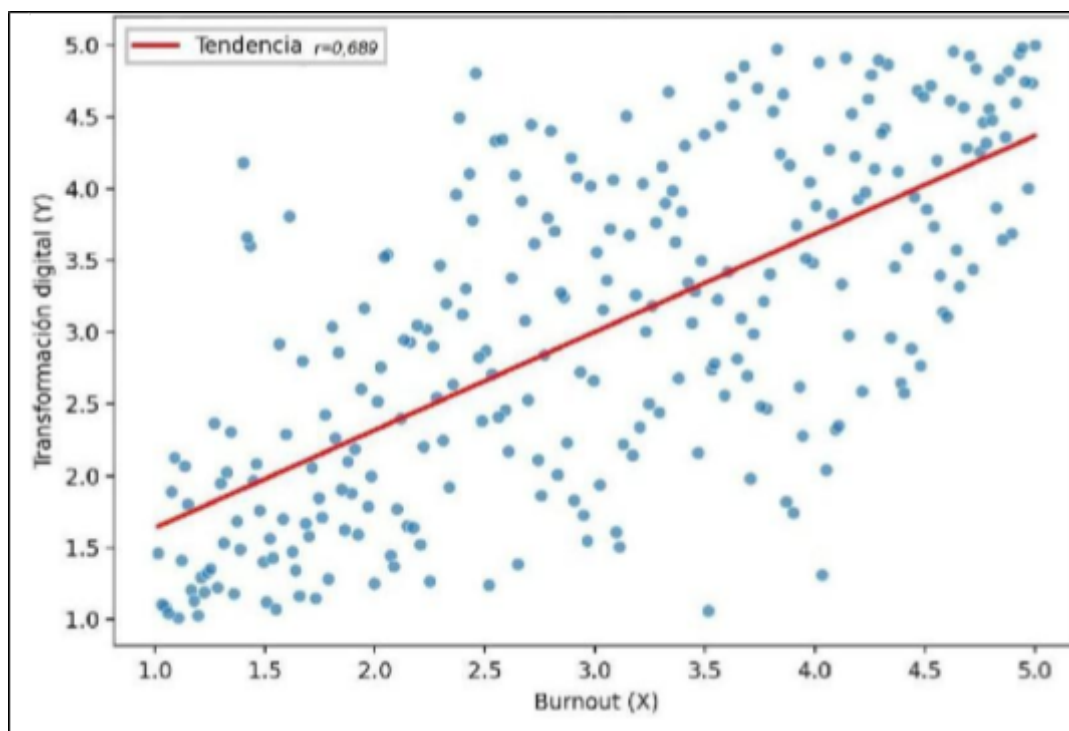
**Tabla 07:** Correlación de digitalización institucional y burnout

Rho de Spearman	Transformación	Burnout	
	<b>digital</b>		
	Coeficiente de correlación	1,000	0,713*
Transformación	Sig. (bilateral)		0,018
	digital		
	N	124	124
	Coeficiente de correlación	0,713*	1,000
Burnout	Sig. (bilateral)	0,018	
	N	124	124

*Nota.* \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 07, se obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0,713$ , lo que indica la existencia de una relación positiva de magnitud alta entre la digitalización institucional y el burnout en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa. Asimismo, el valor de significancia bilateral ( $p = 0,018$ ), al ser menor a 0,05, permite confirmar que dicha relación es estadísticamente significativa para una muestra de 124 trabajadores.

A partir de estos resultados y en concordancia con los criterios estadísticos establecidos, se procede a aceptar la hipótesis general de la investigación. En ese sentido, se concluye que existe una asociación significativa entre la digitalización institucional y el nivel de burnout en el personal administrativo durante el año 2025 en la entidad analizada, sin que ello implique necesariamente una relación de causalidad entre las variables.



**Figura 13:** Diagrama de dispersión de digitalización institucional y Burnout

El gráfico de dispersión muestra claramente que hay una relación hacia arriba entre el burnout y la digitalización institucional. Dicho de forma simple, cuando el nivel de desgaste en los trabajadores aumenta, también se observa un aumento en los valores relacionados con la digitalización. Esto se ve mejor con la línea de tendencia, que marca una dirección clara en el gráfico.

El valor de la correlación ( $r \approx 0,713$ ) indica que esta relación no es débil, sino más bien fuerte. Además, coincide con el resultado obtenido con Spearman, donde también se comprobó que la relación es significativa ( $p < 0,05$ ). Esto da más confianza en los resultados, porque tanto los números como el gráfico muestran lo mismo.

Aunque los puntos no están perfectamente ordenados y hay cierta dispersión, esto es normal en estudios como este, donde intervienen muchos factores al mismo tiempo. No todo sigue una línea exacta, pero igual se puede ver una tendencia clara.

En resumen, el gráfico ayuda a confirmar lo que ya se había encontrado: que existe una relación entre la digitalización institucional y el burnout. En este caso, a mayor digitalización, también se observa mayor desgaste en el personal. Esto coincide con la

teoría, que señala que si estos cambios tecnológicos no se manejan bien, pueden terminar generando más presión y cansancio en los trabajadores.

#### **4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Después de analizar los datos y comprobar la hipótesis general, se encontró que sí existe una relación entre la digitalización institucional y el burnout en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa. Esta relación es positiva, lo que significa que cuando aumenta la digitalización, también tiende a aumentar el nivel de desgaste en los trabajadores.

Este resultado se respalda con el valor obtenido en la prueba de Spearman ( $r = 0,713$ ;  $p = 0,018$ ), lo que indica que la relación es estadísticamente significativa. En términos simples, no se trata de un resultado al azar, sino de una asociación que tiene sustento en los datos analizados.. Desde una interpretación analítica, los hallazgos sugieren que, a medida que se incrementa la intensidad o exigencia percibida de los procesos de digitalización institucional, también tienden a elevarse los niveles de desgaste laboral en los trabajadores administrativos.

Estos resultados guardan coherencia con antecedentes previos.

En esa misma idea, varios autores como Ángeles (2022) y Starovoitova y Shibut (2020) explican que cuando la digitalización crece dentro de las instituciones, también puede aumentar el burnout, sobre todo si no se toma en cuenta si el personal está preparado o tiene las condiciones adecuadas. Algo parecido dicen Huamán y Medina (2022), quienes advierten que si estos cambios se aplican sin una buena gestión, pueden generar más presión en los trabajadores y afectar cómo se sienten y cómo trabajan.

Respecto al primer objetivo, se encontró que la relación entre la digitalización y el cansancio emocional tiene un valor de  $r = 0,653$ . En palabras simples, cuando hay más digitalización, también aumenta el agotamiento emocional. Esto coincide con lo que menciona Cruz (2021), quien señala que adaptarse a nuevas herramientas, manejar sistemas digitales y trabajar más en entornos virtuales puede cansar bastante. También Laurente (2021) indica que estos procesos pueden generar más carga de trabajo y hasta

confusión en la gestión.

En el segundo objetivo, la relación entre digitalización y despersonalización tuvo un valor de  $r = 0,661$ . Esto quiere decir que, a medida que avanzan los procesos digitales, los trabajadores pueden empezar a sentirse más distantes o menos conectados emocionalmente con su trabajo. Esto va en la misma línea de lo que dicen Pérez (2024) y Trujillo y Álvarez (2021), quienes explican que los cambios tecnológicos rápidos pueden afectar la forma en que las personas se relacionan con su entorno laboral.

Por otro lado, en el tercer objetivo, la relación entre digitalización y realización personal fue de  $r = 0,671$ . Aquí se observa algo distinto: la digitalización también puede estar relacionada con una mayor sensación de logro y crecimiento profesional. Esto coincide con lo que plantea Quintana (2025), quien menciona que si estos procesos se hacen bien, con capacitación y apoyo, pueden mejorar el compromiso del trabajador. De igual forma, Porrúa et al. (2021) y Tuni (2023) indican que una buena estrategia digital puede ayudar a que las personas se adapten mejor y se sientan más satisfechas con su trabajo. Además, cuando la digitalización va acompañada de capacitación constante y apoyo por parte de la institución, los trabajadores pueden sentirse más seguros y menos preocupados por los cambios. En ese caso, la tecnología no solo cambia la forma de trabajar, sino que también puede ayudar a mejorar la motivación y el compromiso del personal.

En general, los resultados muestran que la digitalización en el sector público no es algo simple. Tiene cosas buenas y también dificultades. Puede ayudar al desarrollo profesional y mejorar la organización, pero también puede generar cansancio y distanciamiento si no se maneja bien. Por eso, es importante que estos cambios no se enfoquen solo en la tecnología, sino también en las personas, buscando un equilibrio entre eficiencia y bienestar laboral.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA:

Con base en los resultados del objetivo general, se puede decir que sí existe una relación entre la digitalización institucional y el burnout en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025. Esta relación no es débil, ya que el valor obtenido ( $r = 0,713$ ) indica que es bastante fuerte, y además el nivel de significancia ( $p = 0,018$ ) confirma que no es un resultado al azar. En palabras simples, esto quiere decir que cuando la digitalización aumenta, también tiende a aumentar el desgaste en los trabajadores. Esto pasa sobre todo cuando estos cambios se hacen sin una buena organización, ya que el uso constante de sistemas, plataformas y herramientas digitales puede generar más presión y más carga de trabajo. Por eso, la digitalización no debería verse solo como meter tecnología en la institución. También es importante pensar en las personas que van a usar esas herramientas. Si no se toma en cuenta al trabajador, estos cambios pueden terminar afectando su bienestar. En cambio, si se implementa de forma ordenada, con apoyo y considerando el lado humano, puede evitar ese desgaste y mejorar la experiencia laboral.

### SEGUNDA:

En cuanto al objetivo específico 1, se encontró que sí hay una relación entre la digitalización y el cansancio emocional, con un valor de  $r = 0,653$ . Esto quiere decir que, cuando aumenta el uso de herramientas digitales dentro de la entidad, también aumenta el agotamiento emocional en los trabajadores. No es una relación perfecta, pero sí lo suficientemente clara como para tomarla en cuenta.

Esto se puede entender fácil: aunque la digitalización ayuda a modernizar el trabajo,

también puede cansar más al personal, sobre todo cuando tienen que adaptarse rápido, manejar varias plataformas al mismo tiempo o asumir más tareas digitales. Todo eso termina generando presión.

Por eso, no se trata solo de implementar tecnología, sino de hacerlo bien. Es importante que estos cambios sean poco a poco, que haya apoyo para el personal y que se cuiden las condiciones de trabajo. Así se puede evitar que la digitalización termine afectando el bienestar de los trabajadores.

### **TERCERA:**

En relación con el objetivo específico 2, los resultados muestran que sí existe una relación entre la digitalización institucional y la despersonalización, con un valor de  $r = 0,661$ . Esto significa que, a medida que aumentan los procesos digitales, también puede aumentar el distanciamiento emocional en los trabajadores. Es decir, las personas pueden empezar a sentirse más desconectadas de su trabajo y de los demás.

Esto suele pasar cuando la digitalización se enfoca solo en la tecnología y se deja de lado el lado humano. Si no hay comunicación, apoyo o acompañamiento, el trabajo se vuelve más mecánico y las relaciones entre compañeros se enfrían, lo que afecta el ambiente laboral. Por eso, es importante entender que la digitalización no es solo usar sistemas o plataformas. También se debe cuidar cómo se sienten las personas durante este proceso. Incluir apoyo, buena comunicación y acciones que eviten el aislamiento ayuda a que estos cambios no afecten negativamente al personal..

### **CUARTA:**

En cuanto al objetivo específico 3, se identificó una relación positiva de magnitud considerable y estadísticamente significativa entre la digitalización institucional y la realización personal, reflejada en un coeficiente de correlación  $r = 0,671$ . Este resultado sugiere que mayores niveles de digitalización pueden asociarse con una mayor percepción de logro, satisfacción y desarrollo profesional en el personal administrativo. En este contexto, la digitalización puede generar efectos positivos cuando contribuye a organizar mejor el trabajo, fortalecer la percepción de eficacia y ampliar oportunidades de

aprendizaje. En conjunto, los resultados evidencian que la digitalización institucional presenta un carácter ambivalente, al vincularse tanto con dimensiones de desgaste como con aspectos de realización personal.

## RECOMENDACIONES

### PRIMERA:

Se recomienda que la Municipalidad Provincial de Lampa no solo se enfoque en meter más tecnología, sino que también piense en las personas que van a trabajar con ella. Es importante que estos cambios se hagan de forma ordenada y considerando al personal, ayudándolos a adaptarse poco a poco. Para eso, se deberían dar capacitaciones claras, brindar apoyo cuando lo necesiten y no exigir cambios demasiado rápidos que terminen generando más presión.

También sería bueno que la institución escuche más a sus trabajadores, creando espacios donde puedan expresar cómo se sienten y si están teniendo dificultades. Esto ayudaría a detectar a tiempo problemas como el cansancio o el estrés.

En general, si se toma en cuenta el bienestar emocional del personal durante la digitalización, no solo se mejora el trabajo en sí, sino también el compromiso de los trabajadores y su forma de desempeñarse. Al final, cuidar a las personas ayuda a que todo funcione mejor y de manera más sostenible.

### SEGUNDO:

De acuerdo con los resultados del Objetivo Específico 1, donde se encontró que la digitalización está relacionada con el cansancio emocional ( $r = 0,653$ ), se recomienda que la Municipalidad Provincial de Lampa tome medidas para que la tecnología no termine afectando el bienestar del personal. Es decir, no se trata solo de avanzar en lo digital, sino de hacerlo sin sobrecargar a los trabajadores.

Para lograrlo, sería importante brindar capacitaciones de forma gradual, considerando que no todos tienen el mismo nivel de manejo tecnológico. También se deberían

establecer reglas claras sobre cómo usar las plataformas y herramientas digitales, para evitar confusiones o exceso de trabajo. Además, se pueden promover prácticas simples pero útiles, como hacer pausas durante la jornada laboral.

Estas acciones ayudarían a que el personal no se sienta tan presionado con los cambios tecnológicos, reduciendo el cansancio emocional y evitando que el desgaste siga aumentando..

**TERCERA:** Según los resultados del Objetivo Específico 2, donde se vio que la digitalización se relaciona con la despersonalización ( $r = 0,661$ ), se recomienda que la Municipalidad Provincial de Lampa no descuide el lado humano dentro del trabajo. Aunque usar tecnología ayuda a hacer las cosas más rápido, si todo se vuelve muy digital, las personas pueden empezar a sentirse más solas o desconectadas.

Por eso, es importante que se mantengan espacios donde los trabajadores puedan interactuar entre ellos. Se pueden fomentar actividades en equipo, ya sea de forma presencial o combinada, para que no se pierda el contacto. También sería bueno reconocer el trabajo del personal y mejorar la comunicación interna, pero de una forma más cercana y respetuosa.

Estas acciones ayudan a que los trabajadores se sientan parte de la institución, mantengan buenas relaciones y no pierdan ese sentido humano dentro de un entorno cada vez más digital.

**CUARTA:** De acuerdo con los resultados del Objetivo Específico 3, donde se encontró que la digitalización también se relaciona con una mayor realización personal ( $r = 0,671$ ), se recomienda aprovechar este lado positivo de la tecnología dentro de la Municipalidad Provincial de Lampa. Es decir, usar la digitalización no solo para mejorar procesos, sino también para ayudar al crecimiento del personal. Para eso, sería bueno fortalecer las capacitaciones de forma continua, dar acceso a certificaciones en temas digitales y reconocer el buen desempeño de los trabajadores. Todo esto ayuda a que las personas se sientan más preparadas, valoradas y seguras en su trabajo. Además, es importante promover una cultura donde siempre se esté aprendiendo y mejorando. Si el

personal siente que puede crecer profesionalmente y que su esfuerzo es reconocido, la digitalización deja de ser una carga y pasa a ser una oportunidad. Esto no solo mejora la motivación, sino también el bienestar y el desempeño dentro de la institución. .

## BIBLIOGRAFÍA

- Adrianzén, G. R. E., Carranza, G. B. E., Barrantes, C. J. C., y Bravo, G. K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3724](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724)
- Aguilar, V. L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Alvarez, M. V. E. (2020). *Empowerment organizacional y competencias gerenciales en la gestión por resultados en empleados de la Escuela Militar de Chorrillos, Lima, 2020* [Universidad César
- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58580/Alvarez\\_MV-E-S D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58580/Alvarez_MV-E-S-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Angeles, M. J. C. (2025). *Calidad de servicio y satisfacción del contribuyente en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2023* [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Ica]. <https://repositorio.autonomadeica.edu.pe/handle/20500.14441/3158>
- Angeles, S. N. E. (2022). *Desafíos de la gestión de recursos humanos para la digitalización institucional de la administración pública peruana* [Tesis de Pregrado, Universidad Los Andes de Colombia].  
<https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/b9c548ce-8b9e-4274-be11-2b69800f551d>
- Azcona, N. (2023). *Síntomas de una mala gestión de recursos humanos*. TIFFIN University.  
<https://global.tiffin.edu/noticias/sintomas-de-una-mala-gestion-de-recursos-humanos>
- Banco Mundial. (2024). *World Bank Open Data*. Países y economías.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Callacondo, L. Y., y Paco, L. V. N. (2022). *Estrés laboral y engagement en personal de*

- una municipalidad distrital de Lampa, 2021. [Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/87165>
- Castañeda, N. Y., Valero, Z. G. M., y Patiño, J. R. A. (2021). Diagnóstico del síndrome de burnout en los contadores públicos de la región Andina en Colombia. *Revista Facultad Ciencias Económicas*, 29, 127-149.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-127.pdf>
- Castro, M. C. P. (2024). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del usuario en el área de administración tributaria de la Municipalidad Distrital de Gregorio Albarracín, Tacna 2025* [Tesis de Pregrado, Universidad Privada de Tacna].  
<http://161.132.207.135/handle/20500.12969/4063>
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión de personas: el nuevo rol de la gestión del talento humano* (5a ed.). Atlas.
- Cornejo, R. E. (2024). *Repensando el Estado en el siglo XXI: Reflexiones sobre gestión pública y transformación del Estado en el Perú*. Fondo Editorial.
- Cruz, V. J. (2021). Digitalización institucional y relaciones laborales. En *Digitalización y protección social* (p. 371).  
<https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2021/12/Digitalizacion-y-proteccion-social.pdf#page=105>
- Cubas, M. N. (2022). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en los trabajadores administrativos, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas-Chachapoyas 2020* [Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas].  
<https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20500.14077/21248>
- Cuervo, L. M., y Mattar, J. (s. f.). *Gestión pública*.
- Dávila, N. J., Barrios, S. S., y Barrientos, P. A. (2023). Modelo de evaluación del employee engagement en una empresa matricial. *Memorias de la Décima Tercera Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética*,

- 9, 99-104. <https://www.iiis.org/CDs2023/CD2023Spring/papers/CB846DG.pdf>
- Durán, M. M. M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 14.  
<https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.285>
- Escobar, S. J. F., Ramírez, G. D. F., Medina, D. P., y Campo, C. D. (2023). La descentralización de las capacidades de ciencia, tecnología e innovación (CTi) en Colombia. *Pensamiento Americano*, 16, 1-17.  
<https://doi.org/10.21803/penamer.16.31.517>
- Freudenberger, H. (1974). *Professional Burnout in Medicine and the Helping Professions*. The Haworth Press.
- Galindo, R. O. A. (2020). Digitalización institucional: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7, 3-12.  
<https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271537001.pdf>
- Gil, M. P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo Burnout: Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Grau, G. R., Salanova, S. M., Schaufeli, W., Peiró, S. J., y Llorens, G. S. (2000). Desde el «burnout» al «engagement»: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.  
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Houtman, I., Jettinghoff, K., y Cedillo, L. (2008). Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo: Un riesgo moderno en un ambiente de trabajo tradicional. En *Organización Mundial de Salud* (Número 6). Organización Mundial de la Salud.
- Huamán, C. P. L., y Medina, S. C. G. (2022). Digitalización institucional en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú.

*Comunicación: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*,  
13, 93-105.

<https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>

IHegel. (2021). *Seguridad y salud en el trabajo: qué es y que dice la Ley en el Perú*. 19  
de enero.

<https://hegel.edu.pe/blog/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-que-es-y-que-dice-la-le-y-en-peru/>

INEI. (2022). *Perú: Proyecciones de población total según departamento provincia y distrito 2018-2022*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3624028/Perú%3A Proyecciones de Población Total según Departamento%2C Provincia y Distrito%2C2018-2022.pdf?v=1701294767](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3624028/Perú%3A%20Proyecciones%20de%20Población%20Total%20según%20Departamento%2C%20Provincia%20y%20Distrito%2C2018-2022.pdf?v=1701294767)

Kong, F. A., y Reyes, D. (2018). *La digitalización institucional de once empresas en el Perú*. Editorial CONECTA.

Lacoste, J. (2023). *Digitalización institucional: Cómo los líderes de hoy redefinen el futuro*. Editorial Académica Española.

Laurente, I. (2021). Normativa, agenda digital y política de digitalización institucional: hacia un gobierno digital peruano. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*, 6, 64-76. <https://doi.org/10.53857/CNSW1721>

Lazarus, R. (2000). *Estrés y emoción: manejo e implicaciones en nuestra salud*. Editorial Desclée de Brouwer.

Leite, W. K. dos S., Araújo, A. J. da S., Silva, L. B. da, Souza, E. L. de, Pimentel, C. E., Silva, J. M. N. da, Assis, N. L. P. de, Lemos, E. L. de M. D., y Oliveira Filho, P. G. de. (2021). New Job Stress Scale: Factor and Convergent Validity, and Reliability. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21253>

Lipa, C. J. L. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Mype Voltrailer, Huachipa* [Universidad César

Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47633/Lipa\\_CJL-S D.pd f?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47633/Lipa_CJL-S D.pd f?sequence=1&isAllowed=y)

Loaiza, E., y Peña, A. E. (2023). Niveles de estrés y síndrome de Burnout en contadores públicos colombianos. *Actualidad Contable FACES*, 36, 27-44.

<https://biblat.unam.mx/hevila/ActualidadcontableFACES/2013/vol16/no26/2.pdf>

Lozano, B. M. L. (2022). *Síndrome de Burnout y la gestión administrativa en una entidad pública de Lima Metropolitana, 2022* [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107860>

Mamani, C. M. K. (2023). *Engagement y estrés laboral del personal administrativo post COVID-19 en el Gobierno Regional de Lampa, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].

<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23621>

Marsollier, R. G. (2019). Análisis del modelo burnout-engagement en empleados públicos. *PSICOGENTE*, 22(41), 1-18. <https://doi.org/10.17081/psico.22.41.3311>

Maslach, C. (2021). *Guía HBR: Cómo superar el Burnout, Reconoce los síntomas, Haz cambios viables, Reconecta con el trabajo*. Harvard Business Review.

Mendoza, Z. Y. D. (2023). *Carga laboral y nivel de estrés en el personal de enfermería del servicio de emergencia de un hospital de Huacho, 2023* [Universidad Privada Norbert Wiener]. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/10060>

Mochon, F., y Cardona, P. (2020). *Digitalización institucional de la empresa*. Editorial Marcombo.

Morales, A., y Cortez, R. (2025). *Por un salto cualitativo en la gestión pública*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

OMS. (2021). *Enfermedades: Salud y enfermedad en la población* (Organización Panamericana de la Salud (ed.)). Organización Mundial de la Salud.

OMS. (2024). *Salud ocupacional para todos: estrategia mundial*. Organización Mundial de la Salud.

- Pachari, C. L. K., Pacori, Z. B. M., y Quispe, Q. N. N. (2020). *Estrés y desempeño laboral en tiempos de emergencia sanitaria por COVID-19* [Universidad Peruana Unión].  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/items/e405b11d-0dd6-43d9-9ee5-6412f8c60f0f>
- Páez, G. I., Sanabria, M., Gauthier, U. V., y Anzola, D. (2022). *Digitalización institucional en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario.
- Paris, L. (2011). *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de un Industria Cerealera* [Universidad Abierta Interamericana].  
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111836.pdf%0Ahttps://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0964830598000705>
- PCM. (2016). *Ley del Servicio Civil*. Autoridad Nacional del Servicio Civil.  
<https://www.gob.pe/institucion/servir/institucional>
- PCM. (2022). *Informe Técnico N°000899-2022-SERVIR-GPGSC*.  
[https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Informes\\_Legales/2022/IT\\_0899-2022-SERVIR-GPGSC.pdf](https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Informes_Legales/2022/IT_0899-2022-SERVIR-GPGSC.pdf)
- PCM. (2023). *Informe Técnico N° 000745-2023-SERVIR-GPGSC*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4681981/Informe Técnico N° 000745-2023-SERVIR-GPGSC.pdf?v=1686746726](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4681981/Informe_Tecnico_N%20000745-2023-SERVIR-GPGSC.pdf?v=1686746726)
- PCM. (2025). *Indicadores de digitalización institucional: Reporte de avances en gobierno y digitalización institucional*. 06 de junio. <https://www.gob.pe/cnsd>
- Pérez, E. (2024). Digitalización institucional en la gestión de recursos humanos. *Revista Científica Global Negotium*, 7, 45-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.0833/rgn.v7i1.423>
- Pillaca, S. P. A. (2022). Gobierno electrónico para el desarrollo de la calidad de servicio público latinoamericano en tiempos de covid – 19: revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6,

3293-3315.[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2834](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2834)

- Pineda, N. C. (2023). Future challenges in the management of public human resources in Spain. *Administración Pública y Gestión social*, 11, 1-18. <https://www.redalyc.org/journal/3515/351560525002/html/>
- Porrúa, M., Lafuente, M., Mosqueira, E., Roseth, B., y Reyes, A. (2021). *Digitalización institucional y empleo público: El futuro del trabajo del gobierno*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0003245>
- Pucheu, J. A. (2024). *Lo que cambia son las personas: casos de gestión del cambio en empresas, Estado y ONGs*. RIL editores.
- Quintana, R. D. (2025). Digitalización institucional en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura. *Revista InveCom*, 5, 10-23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13256575>
- Rogers, D. (2021). *Guía estratégica de la digitalización institucional*. Editorial Díaz de Santos.
- Romero, F., y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 4(7), 66-79
- Sánchez, T. M. G., Basurto, H. S., y Galván, V. S. (2020). El rol del conocimiento en el crecimiento económico: un análisis espacial para México. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 51, 2-13. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2020.202.69483>
- Sevilla, P. (2022). *¿Qué es un factor de riesgo según la OMS?* 12 abril. <https://todosloshechos.es/que-es-un-factor-de-riesgo-segun-la-oms>
- Shukla, S. (2021). COVID-19 and Globalization: An Analysis. *An International Multidisciplinary Double-Blind Peer-reviewed Research Journal*, 36, 23-36. <https://doi.org/https://doi.org/00779954.2020.1827016>
- Siccha, N. J. M. (2021). *Digitalización institucional y sus estrategias en el gobierno*

*regional de Cajamarca, desde la percepción del asociado, año 2020* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/72810>

Starovoitova, T., y Shibuto, M. (2020). Características de la digitalización institucional del sistema de administración pública de la República de Belarús: gobierno electrónico. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4, 418-428. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/149/105>

STEP. (2025). *Communication from the commission to the European Parliament, The council, The European Economic and Social Committee of Regions*. Strategic Technologies for Europe Platform.

Trujillo, S. F., y Álvarez, J. D. (2021). Digitalización institucional de la administración pública:

¿Qué competencias necesitan los empleados públicos? *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 7, 49-67. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10923>

Tuni, B. S. (2023). *Relación de la digitalización institucional y la gestión administrativa de los servidores públicos del Gobierno Regional de Lampa, 2023* [Universidad Nacional del Altiplano Lampa]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20500.14082/21198>

Usma, F. Y. Y. (2020). *El estrés laboral y su incremento durante el confinamiento* [Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d4e2326d-71a9-430e-bcdf-cc2b075db59c>

Vega, P., Troncoso, G., y Muñoz, G. (2020). *Estrategias de digitalización institucional: Cómo gestionar los impactos en las estrategias, modelos de negocio y culturas organizacionales*. Editorial CONECTA.

Zavala, R. M. Y. (2023). *Calidad de servicio y satisfacción percibido por contribuyentes en la Municipalidad Distrital de Huaso – 2022* [Tesis de Pregrado, UNT

## ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

**Título: INCIDENCIA ASOCIATIVA DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESGASTE LABORAL (BURNOUT) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, 2025.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Problema general PG: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025?	Objetivo general OG: Determinar la relación entre la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.	Hipótesis general HG: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el burnout del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.	Variable independiente: Digitalización institucional. Variable dependiente: Burnout.
Problemas específicos PE1: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa? PE2: ¿De qué manera se relacionarán la digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa? PE3: ¿Cuál será la relación entre la digitalización institucional y la realización personal del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa? PE4: ¿De qué manera se asocia la digitalización institucional con el nivel general de desgaste laboral (burnout) del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025?	Objetivos específicos OE1: Identificar la relación entre la digitalización institucional y el cansancio emocional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa. OE2: Determinar la relación entre la digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa. OE3: Analizar la relación entre la digitalización institucional y la realización personal del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa. OE4: Determinar la asociación entre la digitalización institucional y el nivel general de desgaste laboral (burnout) del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.	Hipótesis específicas HE1: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y el cansancio emocional del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa. HE2: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la despersonalización del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa. HE3: Existe una relación significativa entre la digitalización institucional y la realización personal del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa. HE4: Existe una asociación significativa entre la digitalización institucional y el nivel general de desgaste laboral (burnout) del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Lampa, 2025.	Dimensiones de la variable independiente (Digitalización institucional): • Infraestructura tecnológica • Competencias digitales • Procesos digitalizados • Cultura digital Dimensiones de la variable dependiente (Burnout): • Cansancio emocional • Despersonalización • Realización personal

**Anexo 02:** Instrumentos de evaluación

**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas**  
**CUESTIONARIO: DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL**

Estimado(a) Sr./Sra.:

**Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa**

El presente cuestionario es **anónimo y confidencial**, y tiene como finalidad recopilar información sobre la **percepción de la digitalización institucional** en la Municipalidad Provincial de Lampa. Los datos proporcionados serán utilizados **exclusivamente con fines académicos**.

Se agradece responder cada ítem de forma **objetiva y sincera**, marcando con una "X" la alternativa que mejor represente su percepción respecto a cómo se desarrollan los procesos digitales en su entorno laboral.

Utilice **una sola alternativa** por cada ítem y procure responder **todas** las preguntas.

**Escala de respuesta:**

- 1 = Totalmente de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Totalmente en desacuerdo

<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Fue usted informado oportunamente sobre la implementación del proceso de digitalización institucional en los procesos administrativos de la Municipalidad Provincial de Lampa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que el proceso administrativo interno ha mejorado con la implementación de la plataforma digital?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿La implementación de la plataforma digital ha mejorado la atención a los usuarios externos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Se han implementado servicios virtuales complementarios a la plataforma digital institucional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Se ha incrementado el uso del correo electrónico como parte del proceso de digitalización institucional de los procedimientos administrativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Los trámites internos y externos pueden realizarse también a través de la central telefónica de la Municipalidad Provincial de Lampa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Se han implementado aplicativos para teléfonos inteligentes que permitan el seguimiento de los trámites internos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Se han implementado aplicativos para teléfonos inteligentes que permitan a los usuarios externos realizar el seguimiento de sus trámites?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Ha leído en diarios, escuchado en radios o visto en medios televisivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Ítems</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
de alcance regional información relacionada con el proceso de digitalización institucional de la Municipalidad Provincial de Lampa?	
10. ¿La página web de la Municipalidad Provincial de Lampa forma parte del proceso de digitalización institucional administrativa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. ¿La página web institucional permite la realización de trámites virtuales para los usuarios externos?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. ¿Considera necesario que el proceso de digitalización institucional tenga mayor difusión a través de los medios de comunicación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. ¿Es importante fortalecer la implementación del proceso de digitalización institucional administrativa en la sede de la Municipalidad Provincial de Lampa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. ¿Es importante fortalecer el proceso de digitalización institucional administrativa en todas las dependencias de la Municipalidad Provincial de Lampa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15. ¿Considera necesario que la ruta del proceso de digitalización institucional sea socializada permanentemente con los trabajadores de la municipalidad?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16. ¿Cree usted que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa están comprometidos con el proceso de digitalización institucional iniciado?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17. ¿Deberían impartirse cursos virtuales, presenciales, videos instructivos, aplicativos móviles y guías impresas como herramientas de capacitación digital?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
18. ¿Considera que los resultados obtenidos han sido positivos a partir de la implementación de la digitalización institucional en los procesos administrativos?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19. ¿La digitalización institucional ha contribuido a mejorar la transparencia en la adquisición de bienes y servicios de la Municipalidad Provincial de Lampa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas**  
**CUESTIONARIO: BURNOUT**

Estimado(a) Sr./Sra.:

**Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Lampa**

El presente cuestionario es **anónimo y confidencial** y tiene como finalidad recopilar información sobre el **nivel de burnout** percibido por los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lampa. Los datos obtenidos serán utilizados **únicamente con fines académicos**.

Se le solicita responder cada pregunta con la mayor **objetividad y sinceridad** posible, marcando con una "X" la alternativa que mejor represente cómo se siente en relación con su trabajo.

Utilice **una sola alternativa** por cada ítem.

**Escala de respuesta:**

1 = Nunca

2 = Algunas veces al año

3 = Algunas veces al mes

4 = Algunas veces a la semana

5 = Diariamente

**Ítems**

**1 2 3 4 5**

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Me siento emocionalmente agotado(a) por mi trabajo.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Al finalizar mi jornada laboral me siento exhausto(a).                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Al iniciar una nueva jornada laboral me siento cansado(a).                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Siento que puedo comprender fácilmente a las personas a las que debo atender.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Trabajar todo el día en contacto con personas me resulta agotador.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Considero que trato de manera eficaz los problemas de las personas a las que atiendo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Siento que mi trabajo me está desgastando emocionalmente.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Siento que influyo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Siento que me he vuelto más duro(a) con las personas.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Me siento con energía en mi trabajo.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Me siento frustrado(a) por mi trabajo.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Siento que paso demasiado tiempo en el trabajo.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Siento que no me importa lo que les ocurra a las personas a las que debo atender.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ítems	1	2	3	4	5
16. Trabajar en contacto directo con personas me cansa emocionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi entorno laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Me siento estimulado(a) después de trabajar directamente con las personas que atiendo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Creo que logro muchas cosas valiosas en este trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Siento que estoy al límite de mis capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Considero que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Siento que las personas a las que atiendo me culpan de algunos problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	MANUAL DE PRESENTACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN E INFORME FINAL	COD. DE DOC. MAN COD. OF. CI	VERSIÓN: 3.1	PÁGINA 49
---	---	---------------------------------	--------------	--------------

### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto:..... CUSI MONTESINOS MARLENE
- 1.2 Grado académico:..... DOCTOR
- 1.3 Título de la Investigación:..... INCIDENCIA ASOCIATIVA DE LA DIGITALIZACIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESGASTE LABORAL (BURNOUT) DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA; 2025
- 1.4 Denominación del instrumento: ..... CUESTIONARIO

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/ CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
		0	1	2	3	4	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables medibles.					X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de la ciencia y tecnología.					X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				X		
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X	
<b>SUB TOTAL</b>					6	32	
<b>TOTAL</b>							38

REVISADO POR:  CONSEJO DE FACULTAD DE INGENIERIAS V°B°	APROBADO POR: CONSEJO UNIVERSITARIO Resolución de Consejo Universitario N°015-2024-UPSC/CU/PUNO V°B°	FECHA DE APROBACIÓN  PUNO, 31 DE ENERO DEL 2024
Prohibida su reproducción sin autorización.		


 <p>UNIVERSIDAD PRIVADA SAN CARLOS SAC</p>	<p>MANUAL DE PRESENTACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN E INFORME FINAL</p>	<p>COD. DE DOC. MAN COD .OF. CI</p>	<p>VERSIÓN: 3.0</p>	<p>PÁGINA 50</p>
---	--	---	---------------------	----------------------

**VALORACIÓN**

Deficiente ( )	Regular ( )	Bueno ( )	Muy Bueno ( )	Excelente (X)
0 - 8	9 - 16	17 - 24	25 - 32	33 - 40

Puno, Noviembre 2025

Lugar y fecha: .....

  
.....  
**Firma del experto**

**Nombre:** Marlene Cusi Montesinos .....

**DNI:** 01341278 .....

<p>REVISADO POR:</p>	<p>APROBADO POR: <b>CONSEJO UNIVERSITARIO</b> Resolución de Consejo Universitario N°015-2024-UPSC/CU/PUNO V°B°</p>	<p>FECHA DE APROBACIÓN PUNO, 31 DE ENERO DEL 2024</p>
<p>Prohibida su reproducción sin autorización.</p>		

**Anexo 03:** Panel fotográfico

**Imagen 01:** Aplicación de encuesta



**Imagen 02:** Aplicación de encuesta

