

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**
Escuela de Posgrado



Evaluación de las estrategias de la Presidencia del Consejo de Ministros para que las entidades públicas adopten la plataforma Gob.pe para orientar a la ciudadanía sobre los trámites y servicios del Estado peruano

Tesis para obtener el grado de Maestra en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología que presenta:

Adriana Lucía Ramírez Franchini

Asesor:

Dr. Carlos Guillermo Hernández Cenzano

Lima, 2025


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Carlos Guillermo Hernández Cenzano, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada “Evaluación de las estrategias de la Presidencia del Consejo de Ministros para que las entidades públicas adopten la plataforma Gob.pe para orientar a la ciudadanía sobre los trámites y servicios del Estado peruano”, de la autora Adriana Lucía Ramírez Franchini, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17 de julio de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 17 de julio de 2025.

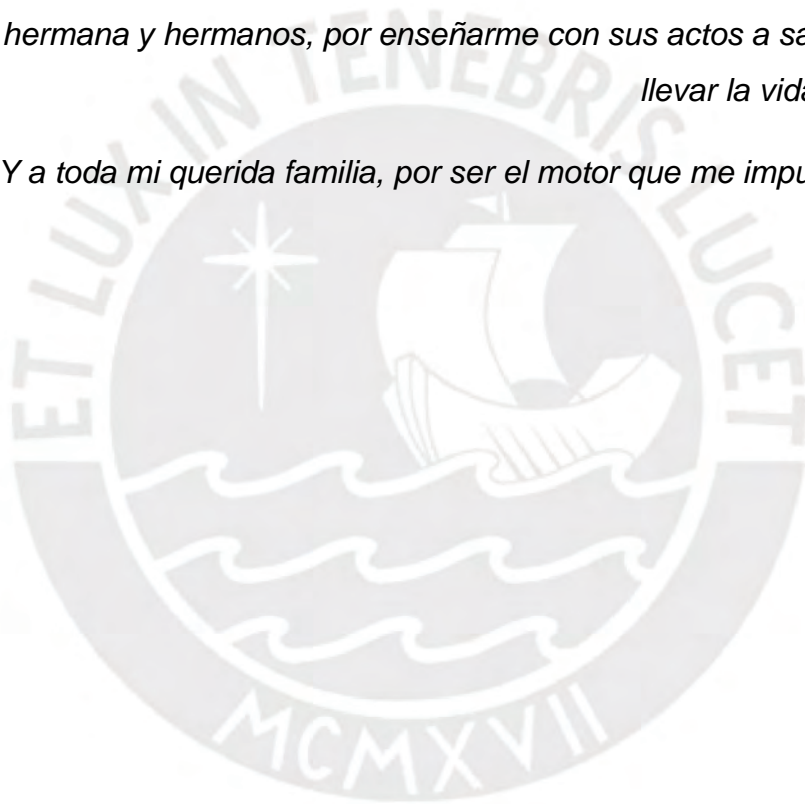
Apellidos y nombres del asesor: <u>Hernández Cenzano, Carlos Guillermo</u>	
DNI: 07534917	Firma 
ORCID: 0000-0001-6819-2270	

DEDICATORIA

A mamá y papá, por su confianza y apoyo incondicional, sus palabras de aliento y por ser el mejor ejemplo de esfuerzo.

A mi hermana y hermanos, por enseñarme con sus actos a salir adelante y llevar la vida con alegría.

Y a toda mi querida familia, por ser el motor que me impulsa cada día.



AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profunda gratitud al Dr. Carlos Guillermo Hernández Cenzano, asesor de esta tesis, por su acompañamiento constante y sus oportunas observaciones, que guiaron cada etapa de la investigación.

Asimismo, agradezco a los profesores de la Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología por compartir su experiencia y orientarme para dar forma a este trabajo.

A los expertos y gestores de contenido que participaron en la investigación, gracias por su tiempo, apertura y valiosos aportes, sin los cuales este estudio no hubiera sido posible.

De manera especial, agradezco a mi amiga y compañera de estudios Camila, por su aliento y acompañamiento desde el inicio del programa hasta la recta final; así como a mis amigas y amigos, cuyo ánimo constante me ayudó a culminar este proyecto.

Finalmente, a mi familia, por su apoyo y por recordarme la importancia de perseverar; y a mi equipo de trabajo de Gob.pe, cuya vocación de servicio público inspiró la presente investigación y alimenta mi compromiso con la ciudadanía.

RESUMEN

La plataforma Gob.pe es una iniciativa clave del Estado peruano para centralizar y simplificar la información pública oficial de todo tipo, incluyendo la orientación sobre cómo hacer trámites y acceder a servicios públicos para la población. Está orientada a mejorar la accesibilidad y transparencia gubernamental. Este estudio evalúa la efectividad de las estrategias implementadas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) para la adopción de Gob.pe por parte de las entidades públicas para la publicación de información sobre trámites y servicios, identificando barreras, recursos clave y dinámicas de colaboración entre expertos del equipo encargado de administrar la plataforma y los gestores de contenido de las diversas entidades del Estado.

Mediante un enfoque mixto, que combina análisis cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (análisis de redes sociales), se identificaron fortalezas en las capacitaciones y herramientas como guías y tutoriales, aunque persisten desafíos organizativos y técnicos. Los resultados destacan la importancia de los recursos diseñados por los expertos para apoyar desde un equipo reducido a múltiples entidades públicas encargadas de la gestión de contenido de sus trámites y servicios, y subrayan la necesidad de fortalecer las redes de colaboración y la personalización de capacitaciones. Este diagnóstico ofrece bases sólidas para optimizar las estrategias de adopción de Gob.pe, contribuyendo a la transformación digital y a la democratización de la información estatal.

Palabras claves: Gob.pe, trámites y servicios públicos, adopción tecnológica, plataformas gubernamentales, transformación digital.

ÍNDICE

RESUMEN	v
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE ACRÓNIMOS	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	15
1.1. Historia y evolución de Gob.pe	17
1.2. Beneficios de Gob.pe	20
1.3. Antecedentes y estudios previos	25
1.4. Definición conceptual de términos y variables	27
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	29
2.1. Tipo de investigación	29
2.2. Objetivos del estudio	31
2.2.1. Objetivo general	31
2.2.2. Objetivos específicos	31
2.3. Preguntas de investigación	31
2.3.1. Pregunta general	32
2.3.2. Preguntas específicas	32
2.4. Población y muestra	32
2.5. Alcance y limitaciones	34
2.6. Métodos y técnicas estadísticas para el procesamiento de datos	34
2.6.1. Análisis cualitativo: Interpretación del significado	36
2.6.2. Análisis cuantitativo: Análisis de Redes Sociales (SNA)	36
CAPITULO III. RESULTADOS	38
3.1. Entrevistas a expertos	39
3.1.1. Estrategias empleadas para la adopción de Gob.pe	39
3.1.2. Barreras y desafíos recurrentes	40
3.1.3. Sugerencias y mejoras propuestas	40
3.1.4. Roles y herramientas clave	41
	vi

3.2.	Entrevistas a gestores de contenido	42
3.2.1.	Estrategias empleadas para la adopción de Gob.pe	42
3.2.2.	Barreras y desafíos recurrentes	43
3.2.3.	Sugerencias y mejoras propuestas	43
3.2.4.	Roles y herramientas clave	44
3.3.	Análisis de redes sociales	44
3.3.1.	Red de relación de influencia de personas o equipos	45
3.3.1.1.	Características principales	45
3.3.1.2.	Roles clave en la red	46
3.3.1.3.	Clústeres y conexiones	46
3.3.1.3.1.	Clúster central (expertos y coordinación)	46
3.3.1.3.2.	Clúster administrativo (gestión estratégica)	46
3.3.1.3.3.	Clúster de gestores (periféricos)	47
3.3.1.3.4.	Clúster técnico (soporte)	47
3.3.1.4.	Hallazgos clave	47
3.3.1.4.1.	Conectividad de los expertos	47
3.3.1.4.2.	Dependencia de nodos puente	47
3.3.1.4.3.	Nodos periféricos	47
3.3.1.4.4.	Fuerte separación funcional	47
3.3.2.	Red de <i>clusters</i> de personas y equipos	47
3.3.2.1.	Roles clave en la red	48
3.3.2.2.	Análisis de los clústeres	49
3.3.2.2.1.	Clúster azul (aspectos técnicos y soporte)	49
3.3.2.2.2.	Clúster verde (gestores interconectados)	49
3.3.2.2.3.	Clúster rosa (coordinación y soporte operativo)	49
3.3.2.2.4.	Clúster naranja (gestión estratégica)	50
3.3.2.2.5.	Clúster aislado (Gestor 6)	50
3.3.2.3.	Hallazgos clave	50
3.3.3.	Red de influencia de herramientas y recursos	51
3.3.3.1.	Roles clave en la red	52
3.3.3.2.	Clústeres y conexiones	52
3.3.3.2.1.	Clúster central (recursos más usados)	52
3.3.3.2.2.	Clúster de interacción con gestores	53
3.3.3.2.3.	Clúster periférico	53
3.3.3.3.	Hallazgos clave	53

3.3.3.3.1.	Dependencia de recursos clave	53
3.3.3.3.2.	Gestores periféricos	53
3.3.3.3.3.	Centralidad de ciertos gestores	53
3.3.3.3.4.	Rol de los expertos	54
3.3.4.	Análisis integrado de las tres redes	54
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN		57
4.1.	Revisión de los hallazgos clave de Gephi	57
4.2.	Relación con el marco teórico	57
4.3.	Análisis comparativo	59
4.4.	Implicancias prácticas	60
4.5.	Siguientes pasos	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES		63
5.1.	Conclusión general	63
5.2.	Conclusiones específicas	63
5.2.1.	Identificación de estrategias actuales de adopción	63
5.2.2.	Influencia de las sesiones de capacitación	63
5.2.3.	Barreras y desafíos en la colaboración	64
5.3.	Otras conclusiones	64
5.3.1.	Estrategias efectivas pero dependientes de recursos	64
5.3.2.	Barreras organizativas persistentes	64
5.3.3.	Desconexión entre gestores y expertos	65
5.3.4.	Estructuras de red diferenciadas	65
5.3.5.	Gob.pe como modelo de integración progresiva	65
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES		66
6.1.	Fortalecer la conectividad entre gestores y expertos	66
6.2.	Optimizar y diversificar los recursos	66
6.3.	Ampliar las capacitaciones	66
6.4.	Automatizar procesos repetitivos	66
6.5.	Mejorar las herramientas del CMS	66
6.6.	Promover el incentivo y reconocimiento institucional	67
6.7.	Monitorear el impacto de las estrategias para adoptar la plataforma	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		68
ANEXO		74

Anexo 1. Guías de entrevistas	74
1. Guía de cuestionario para expertos de Gob.pe	74
2. Guía de cuestionario para Gestores de contenido en la plataforma Gob.pe	76



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Red de influencia de personas y equipos</i>	45
Figura 2. <i>Red de clusters de personas y equipos</i>	48
Figura 3. <i>Red de influencia de herramientas y recursos</i>	51



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resumen de dispositivos legales, guías y material informativo oficial sobre la plataforma Gob.pe</i>	23
Tabla 2. <i>Preguntas para el Análisis de Redes Sociales</i>	37
Tabla 3. <i>Resumen de hallazgos del análisis de redes sociales</i>	55



LISTA DE ACRÓNIMOS

CMS	Content Management System o Sistema de Gestión de Contenidos
DNI	Documento Nacional de Identidad
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
SGTD	Secretaría de Gobierno y Transformación Digital
SNA	Análisis de Redes Sociales
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos



INTRODUCCIÓN

La plataforma Gob.pe es una herramienta crucial en el ecosistema digital del Estado peruano, que tiene la misión de brindar a la ciudadanía información clara y accesible sobre cómo realizar trámites gubernamentales y acceder a los servicios públicos, entre otra información oficial. La plataforma nace luego de una investigación con metodologías de innovación, realizada en 2016, que buscaba “acercar el Estado al ciudadano”. Los resultados de dicha investigación indicaron que las personas buscan a las entidades públicas cuando necesitan satisfacer sus necesidades mediante algún trámite o servicio estatal (Raffo, 2016). Por ejemplo, obtener un DNI, abrir un negocio, postular a una beca de estudios, etc. Sin embargo, al no encontrar esta información de una manera sencilla o, en muchos casos, en absoluto, de parte de las entidades públicas, la población no se sentía escuchada por el Estado (Raffo, 2016). Es así como se crea Gob.pe, con el fin de ofrecer esta información en lenguaje simple, desde una plataforma oficial, accesible y fácil de usar, misma que sería oficializada como la Plataforma Digital Única del Estado Peruano, mediante el Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Sin embargo, seis años después de su implementación, hay desafíos que afectan la eficacia de la plataforma y, por ende, la experiencia de los usuarios: la falta de contenido publicado o actualizado sobre trámites y servicios estatales, y la complejidad en la colaboración entre entidades públicas para incorporarlo en la plataforma. Esto se traduce en una traba a los esfuerzos por ofrecer un servicio público transparente y orientado a la ciudadanía.

En este contexto, el problema central que esta tesis busca abordar es la escasa generación de contenidos sobre trámites y servicios en la plataforma Gob.pe por parte de las entidades públicas, la cual compromete su misión original. En ese sentido, esta investigación pretende revisar las actuales estrategias del equipo encargado de la administración de la plataforma, sobre su uso y redacción en lenguaje simple, impartidas a los gestores de contenido de las entidades públicas, así como determinar la influencia de dichas estrategias en la capacidad de los

gestores dentro de las entidades públicas para que adopten la plataforma como medio para informar a la ciudadanía sobre los trámites y servicios del Estado.

La elección de este tema de investigación viene de la necesidad de optimizar la gestión de contenidos en la plataforma Gob.pe, que es una herramienta que desempeña un papel esencial en la democratización y transparencia de la información del Estado. Así, este estudio es un aporte significativo al campo de la gestión de tecnología y la innovación en el contexto estatal.

Del lado académico, este caso toca temas como la adopción tecnológica, gestión del conocimiento y gestión tecnológica, por lo que contribuye a la literatura existente sobre los temas de gestión y política de la innovación y la tecnología. Asimismo, la investigación aporta información sobre la adopción de plataformas gubernamentales en entornos digitales, de lo cual hay muy poco.

De esta manera, este diagnóstico espera ser la base para otras investigaciones posteriores que ayuden a encontrar nuevas estrategias de adopción o, incluso, políticas relacionadas al manejo de la información oficial del Estado, especialmente, sobre cómo realizar trámites y acceder a servicios públicos, para ponerla a disposición de la ciudadanía.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo brinda un contexto integral para comprender los elementos clave relacionados con la adopción de la plataforma Gob.pe en distintas entidades del gobierno peruano. Este marco se basa en la premisa de que la eficacia de las tecnologías desarrolladas en el sector público no solo depende de la correcta implementación técnica, sino también de la comprensión profunda de las dinámicas organizacionales, la gestión del conocimiento y la interacción colaborativa entre entidades gubernamentales.

En este marco, se exploran conceptos esenciales de la adopción tecnológica, destacando modelos reconocidos que influyen en el sector público. A su vez, se aborda la gestión del conocimiento como piedra angular para potenciar el uso efectivo de las tecnologías, subrayando estrategias específicas aplicables a entidades gubernamentales (Nonaka & Takeuchi, 1995). La colaboración interinstitucional, vital para un gobierno eficiente, es examinada detenidamente, junto con los principios de democratización y transparencia de la información que sustentan la relación Estado-ciudadanía.

La adopción de plataformas digitales en el sector público también requiere analizar la "madurez digital" de las instituciones, un concepto que se refiere al grado de desarrollo y capacidad que las entidades tienen para implementar y aprovechar nuevas tecnologías de manera efectiva y sostenible. El modelo de "madurez digital" permite identificar las etapas de desarrollo digital, desde la introducción básica de tecnologías hasta la plena integración digital en la operativa institucional. La integración de métodos mixtos, según Venkatesh, Brown y Bala (2013), permite comprender mejor este proceso de adopción al ofrecer tanto una evaluación cuantitativa del impacto de la plataforma Gob.pe como una interpretación cualitativa del contexto y los desafíos específicos de cada entidad pública en su progreso hacia la madurez digital (Venkatesh et al., 2013).

Para entender mejor la colaboración interinstitucional en Gob.pe, es relevante incorporar el modelo de "*joined-up government*" de Klievink y Janssen (2009), que

plantea un enfoque progresivo de cinco etapas hacia un gobierno interconectado, centrado en el ciudadano y con servicios integrados. Este modelo subraya la necesidad de desarrollar **capacidades dinámicas** en las instituciones, como la **coordinación y reconfiguración organizacional**, para permitir la colaboración y la integración de servicios en un entorno digital compartido. Según este enfoque, cada etapa de transformación requiere que las instituciones adapten sus estructuras y prácticas para alcanzar una integración gradual y efectiva en una plataforma centralizada como Gob.pe (Klievink & Janssen, 2009).

Además, el modelo de Dawes (1996) sobre el intercambio de información interinstitucional identifica los beneficios y las barreras asociadas con la colaboración en la gestión de información. Entre los beneficios, Dawes resalta cómo el intercambio de datos puede mejorar la precisión de la información, fomentar la resolución de problemas de manera integral y fortalecer la rendición de cuentas. Sin embargo, también identifica barreras organizativas, como los intereses propios de cada entidad y la dependencia de los marcos profesionales, que pueden limitar la colaboración. Este análisis es particularmente relevante para Gob.pe, ya que esta plataforma requiere que las entidades compartan información y se adapten a estándares comunes para brindar un servicio unificado a los ciudadanos (Dawes, 1996). La evaluación de este tipo de adopción colaborativa se beneficia de un enfoque de métodos mixtos, que permite analizar tanto los efectos cuantitativos de la integración tecnológica como las experiencias cualitativas que proporcionan un contexto enriquecido sobre los desafíos específicos de cada entidad pública (Venkatesh et al., 2013).

Asimismo, adentrándose en la era digital, este trabajo explora la transformación digital en el sector público, identificando sus impactos y desafíos, así como las mejores prácticas que guían este análisis. Del mismo modo, la investigación toma en cuenta el diseño de servicios digitales orientados a las personas, reconociendo la importancia de la experiencia del usuario en plataformas gubernamentales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021b).

Por último, este marco brinda un panorama que guía la investigación hacia un entendimiento más profundo de las estrategias de adopción en el ámbito gubernamental. De esta manera, con esta exploración, no solo se busca conocer los retos actuales para la adopción de la plataforma Gob.pe, sino que también se espera que este diagnóstico sirva de guía para futuras investigaciones que propongan posibles soluciones e innovaciones para la mejora continua de la plataforma.

1.1. Historia y evolución de Gob.pe

La creación de la plataforma Gob.pe tiene como base un marco normativo construido progresivamente a lo largo de los años, que incluye normativas clave relacionadas con la modernización y digitalización del Estado peruano. En 2002, la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado en proceso de modernización, estableciendo principios y herramientas para un gobierno eficiente y transparente (Congreso de la República, 2002). Posteriormente, el Decreto Supremo N.º 060-2001-PCM creó el "Portal del Estado Peruano" como un sistema interactivo de información ciudadana (Presidencia del Consejo de Ministros, 2001), seguido del Decreto Supremo N.º 032-2006-PCM, que implementó el "Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas" (Presidencia del Consejo de Ministros, 2006). Estos portales sentaron las bases para la centralización digital que Gob.pe consolidaría. Asimismo, el Decreto Supremo N.º 066-2011-PCM aprobó la Agenda Digital Peruana 2.0, estableciendo como objetivo garantizar el acceso oportuno a la información y fomentar la participación ciudadana (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011). La Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, aprobada mediante el Decreto Supremo N.º 081-2013-PCM, promovió la interacción ciudadana y la transparencia a través de tecnologías digitales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). En 2016, el Decreto Legislativo N.º 1246 introdujo medidas de simplificación administrativa que facilitaron la interoperabilidad entre procesos gubernamentales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016) y, en 2017, el Decreto Supremo N.º 022-2017-PCM definió el rol de la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI, hoy Secretaría de

Gobierno y Transformación Digital) como órgano rector en la dirección estratégica del Gobierno Digital (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017). Este conjunto normativo convergió en el Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM, que oficializó la creación de Gob.pe como la “Plataforma Digital Única del Estado Peruano para la orientación al ciudadano” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Sin embargo, antes de su oficialización con el Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM, Gob.pe nace a raíz de una investigación con metodologías de innovación de 2016 que buscaba acercar el Estado peruano a la ciudadanía (Raffo, 2016). En esta, se encuentra que las personas buscan al Estado cuando necesitan satisfacer alguna necesidad a través de un trámite o servicio público. Por ejemplo, obtener un DNI, renovar un pasaporte, abrir un negocio, etc. Al respecto, las personas entrevistadas en ese entonces encontraban poca información del Estado de este tipo o, cuando sí había, les era difícil de entender, con lo que se establece la necesidad de la ciudadanía de entender al Estado (Raffo, 2016). Es por ello que el equipo encargado de la investigación, en ese entonces la Unidad de Innovación de la Presidencia del Consejo de Ministros, se propone crear una nueva experiencia para que la ciudadanía acceda a información sobre los trámites y servicios del Estado desde un único canal oficial.

Luego de su implementación en 2017 y de 7 meses en fase beta (Raffo, 2018), el proyecto pasa a oficializarse como la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - Gob.pe el 23 de marzo de 2018, mediante el Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). Esto la convierte en el único punto de contacto digital del Estado peruano oficial con la ciudadanía, por lo que pasa de tener solo contenido de orientación para realizar trámites y acceder a servicios públicos, a añadir otro tipo de información gubernamental como noticias, normativa, contenido en general sobre el Estado (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-a) e, incluso, las páginas web de las entidades de la administración pública, oficialmente llamadas “sedes digitales” (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-b).

La plataforma es administrada, a nivel de diseño, desarrollo e implementación, por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Sin embargo, el contenido de la misma y la actualización de la información encontrada en las sedes digitales es responsabilidad de cada entidad pública (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-c), mismas que están obligadas a incorporarse a la plataforma y tomarla como su único punto de contacto, según el Decreto Supremo N.° 033-2018-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).

Asimismo, según el Decreto Supremo N.° 029-2021-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley de Gobierno Digital, las entidades deben llevar a cabo las acciones que sean necesarias para incorporar sus canales digitales a Gob.pe de manera progresiva (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021a). Además, indica que los responsables del proceso de migración de los canales digitales de las entidades a la Plataforma Gob.pe deben ser del área de comunicación o la que haga sus veces (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021a). Para esto, la plataforma cuenta con un sistema de administración de contenidos o CMS, por sus siglas en inglés (*Content Management System*), desde el cual los gestores de contenido de las entidades públicas pueden publicar su información.

En línea con lo anterior, la SGTD cuenta con un equipo multidisciplinario para el diseño de sus servicios digitales, entre ellos, Gob.pe (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-d). Y, para el caso específico de esta plataforma, cuenta con un equipo de Contenido (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-e) y de Adopción (en adelante, “expertos”) encargados de comunicar los lineamientos de contenido y uso del CMS a los miembros de las entidades de la administración pública responsables de la gestión del contenido de trámites y servicios en Gob.pe (en adelante, “gestores de contenido”). Este trabajo se hace por medio de la publicación de guías, videos tutoriales, campañas de *mailing*, asistencia técnica personalizada y sesiones de capacitación (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-f) sobre el uso de Gob.pe.

1.2. Beneficios de Gob.pe

- **Acceso a trámites y servicios.** El propósito principal de Gob.pe es acercar el Estado a la ciudadanía brindando la información que necesitan para saber cómo acceder a los trámites y servicios del Estado, de manera sencilla y en lenguaje simple (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-a). Asimismo, en el caso de los trámites y servicios digitales, Gob.pe no solo explica cómo acceder a ellos desde sus páginas informativas, sino que enlaza desde estas hacia dichos sistemas, que se encuentran alojados en los dominios de las entidades públicas (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-g).
- **Información oficial centralizada.** Hoy, luego de su oficialización en 2018 (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018), Gob.pe brinda todo tipo de información gubernamental oficial centralizada en un solo lugar: contenido de trámites y servicios; noticias, normas legales y publicaciones de las entidades del Estado; información sobre el Estado peruano en general, como campañas, eventos, data de funcionarios públicos, etc.; y las páginas institucionales oficiales (sedes digitales) de las entidades públicas (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-a). Esto quiere decir que, cuando todas las entidades hayan terminado de incorporar sus contenidos a la plataforma, ya no será necesario navegar varias páginas del Estado para buscar información en distintos sitios, sino que todo se encontrará en un solo canal, facilitando la búsqueda a la ciudadanía. Para esto, y siguiendo los principios de diseño de servicios centrados en el usuario (en este caso, el ciudadano), la plataforma se cocrea y codiseña con ciudadanos y personas en general, evaluando cada nueva funcionalidad con mecanismos sencillos, ágiles y digitales, para asegurar que se satisfacen sus necesidades (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021b). Cabe indicar que, en este aspecto, el desarrollo de Gob.pe sigue una tendencia identificada en las investigaciones sobre gobierno electrónico y su capacidad transformadora en la relación entre el Estado y los ciudadanos. Según West (2004), el uso de tecnología en los servicios gubernamentales no solo facilita la eficiencia y disponibilidad de la información, sino que también tiene el potencial de

aumentar la confianza de los ciudadanos en las instituciones, aunque este impacto varía según la implementación y el diseño de los servicios digitales. Gob.pe, en este sentido, adopta varias de las etapas de evolución del gobierno electrónico propuestas por West, tales como el acceso centralizado a servicios (portal) y la personalización del contenido, lo que permite a los ciudadanos interactuar con la plataforma en sus propios términos, promoviendo un modelo de servicio bidireccional que se ajusta a la disponibilidad y preferencias de los usuarios (West, 2004).

- **Diseño estandarizado.** Gob.pe cuenta con un diseño estandarizado para las sedes digitales de las entidades públicas. Esto resulta beneficioso en un país con una gran brecha en alfabetización digital, pues muchas personas aún tienen dificultades con el uso de cualquier tipo de tecnología, incluidas las páginas web. Tener un diseño estandarizado quiere decir que cuando una persona aprenda a navegar en la página web (o sede digital) de la entidad A, la próxima vez, podrá también hacerlo en la página de la entidad B. Es decir, se reduce el tiempo de aprendizaje, en comparación con contar con múltiples páginas web de entidades públicas, cada una con un diseño diferente.
- **Accesibilidad web.** Esto se refiere a que el diseño de las páginas, herramientas y cualquier tecnología que se encuentre en Internet sean desarrolladas para todas las personas por igual, lo que incluye tener las necesidades de las personas con discapacidades también en mente (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-h). Esto quiere decir que todas las personas, sin distinción, puedan interactuar con la Web. Para lograr esto, Gob.pe cumple con los siguientes requisitos en su diseño: colores con suficiente contraste entre texto y fondo, tipografía con forma fácil de leer, tamaño mínimo de tipografía de 16px, enlaces y botones con área cliqueable grande para personas con discapacidad motora, pocas imágenes para que el contenido cargue rápido en zonas de baja conectividad a Internet, contenido escrito en términos simples y código optimizado para *softwares* de lectura de pantalla (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-a). Asimismo, desde el CMS (sistema de gestión de contenidos), la plataforma permite a

los gestores de contenido otras opciones para hacer de su información más accesible: espacio para cargar videos de lengua de señas (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-i); diseño responsivo adaptable automáticamente a pantallas de computadoras, tablets o celulares, sin necesidad de descargar aplicativos (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-j); y espacio para describir las fotos o documentos cargados para las personas que usan lectoras de pantalla (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-k).

- **Ahorro en recursos del Estado y la ciudadanía.** Por el lado del Estado, dado que la plataforma es diseñada y desarrollada desde la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), las entidades públicas ya no tienen que invertir recursos económicos, humanos ni de tiempo en el diseño y desarrollo de sus propias páginas web. Tampoco tienen que gastar en contratar agencias que lo hagan por ellas. Esto les permite invertir sus recursos en otras cosas como el diseño o mejora de sus servicios digitales. Este es un beneficio particularmente importante para las entidades de bajos recursos a lo largo del país. Por el lado de la ciudadanía, las investigaciones han mostrado que muchas personas se dirigen a las entidades públicas solo para preguntar información de trámites y servicios públicos. Muchas veces, se trata de gente que tiene que trasladarse desde distritos lejanos para llegar a las entidades o viajar desde el interior del país hacia una entidad que se encuentre en la capital u otra provincia distinta a la suya. Incluso, en muchos casos, tienen que hacer el mismo traslado o viaje más de una vez porque les solicitan algún requisito extra que no les mencionaron la primera vez. Al encontrar la información completa en línea sobre los requisitos o pasos a seguir para hacer un trámite o acceder a algún servicio público desde la plataforma Gob.pe, como mínimo, se reduce este traslado innecesario solo para fines de “información”. Y, en el mejor de los casos, si se trata de un trámite o servicio en línea, incluso, se puede hacer directamente de manera digital, sin necesidad de trasladarse, reduciendo los costos de transporte a la ciudadanía.

A continuación, en la **Tabla 1**, se muestra un resumen de los dispositivos legales, guías y material informativo oficial sobre la plataforma Gob.pe citados en los párrafos anteriores.

Tabla 1. Resumen de dispositivos legales, guías y material informativo oficial sobre la plataforma Gob.pe

N°	Documentos		
1.	Dispositivos legales Normativa que respalda y oficializa a la Plataforma Gob.pe.		
1.1.	Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM	Decreto Supremo que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital	Enlace
1.2.	Decreto Supremo N.º 029-2021-PCM	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo	Enlace
1.3.	Directiva N.º 001-2021-PCM/SGD	Aprueban la Directiva N° 001-2021-PCM/SGD, “Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales”	Enlace
2.	Estándares y guías para la digitalización Guías creadas por el equipo encargado de Gob.pe para ayudar a las entidades públicas a digitalizar servicios con enfoque ciudadano y para aprender a usar la plataforma Gob.pe en todo momento.		
2.1.	Pasos para la migración hacia Gob.pe	Guía que explica a las entidades públicas cómo incorporarse a Gob.pe, para cumplir con la normativa vigente	Enlace
2.2.	Accesibilidad y diseño inclusivo: Diseño	Requerimientos obligatorios que todo servicio digital del Estado debe cumplir dentro de sus estándares de diseño accesible	Enlace

2.3.	Cargar un video en lengua de señas de tu entidad	Guía para que los gestores de contenido suban un video en lengua de señas	Enlace
2.4.	Equipos multidisciplinarios para diseño de servicios	Guía sobre equipos multidisciplinarios, sus roles y funciones	Enlace
2.5.	Guía para crear servicios	Guía que explica qué es un servicio en Gob.pe y cómo publicar una página de contenido de este tipo	Enlace
2.6.	Guía para crear trámites	Guía que explica qué es un trámite en Gob.pe y cómo publicar una página de contenido de este tipo	Enlace
2.7.	Dominios y subdominios web	Guía que explica qué son los dominios web y cómo se usan los del Estado peruano	Enlace
3.	Material informativo oficial Contenido publicado en la plataforma oficial Gob.pe con información clave para aprender sobre la plataforma Gob.pe, dirigido a entidades públicas y ciudadanía en general.		
3.1.	Accesibilidad web	Página informativa sobre accesibilidad web	Enlace
3.2.	¿Cómo empezar el proceso de migración hacia Gob.pe?	Página informativa que explica el trámite para que las entidades públicas se incorporen a Gob.pe	Enlace
3.3.	Inscribirte en las capacitaciones digitales para cargar contenido en Gob.pe	Página informativa para que los gestores de contenido de las entidades públicas accedan a las capacitaciones de uso de Gob.pe	Enlace
3.4.	¿Qué es Gob.pe?	Página informativa que explica qué es Gob.pe y para qué sirve	Enlace
3.5.	¿Qué es Gob.pe? ¿Cómo se actualiza?	Página informativa que explica cómo funciona la actualización de contenido en la plataforma Gob.pe	Enlace
3.6.	Sede digital	Página informativa que explica el concepto de sede digital	Enlace

Fuente: Elaboración propia

1.3. Antecedentes y estudios previos

Respecto a adopción tecnológica, el libro "*Diffusion of Innovations*" (1962) de Everett Rogers habla del conocido como "modelo de difusión de innovaciones de Rogers", teoría sociológica que explica cómo, por qué y a qué velocidad se mueven las nuevas ideas (y tecnologías) a través de diversas culturas. Se basa en cinco etapas o grupos en los que las personas se encuentran: innovadores (son aventureros y dispuestos a asumir riesgos, por lo que adoptan innovaciones temprano), *early adopters* o adoptantes tempranos (adoptan luego de los innovadores, pero antes que la mayoría), *Early Majority* o mayoría temprana (adoptan después de ver los beneficios en otros, pero antes de que la innovación sea adoptada ampliamente), mayoría tardía (más escépticos, adoptan por presión social o necesidad), y *laggards* o rezagados (últimos en adoptar, prefieren las tradiciones) (Rogers, 1962). Esto resulta interesante porque, efectivamente, si bien hubo innovadores en el caso de Gob.pe, como ocurrió con el Ministerio de Cultura en 2018, previo al Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM, y *early adopters*, como el resto de los ministerios, que fueron el primer bloque oficial en incorporarse, todavía se pueden identificar casos de mayoría tardía y rezagados.

También se tienen teorías sobre gestión del conocimiento como la de la creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi, que son esenciales para entender cómo se comparte y usa el conocimiento dentro de las entidades públicas y cómo esto podría afectar la adopción de Gob.pe. Según explican Nonaka y Takeuchi en el libro "*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*" (1995), la creación de conocimiento organizacional se da por un proceso de conversión entre el conocimiento tácito (experiencia personal, intuición) y el conocimiento explícito (documentado, formal). Este proceso tiene cuatro modos de conversión: socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

También existen trabajos sobre colaboración interinstitucional como la teoría de redes interorganizacionales, que analiza la cooperación entre empresas y organizaciones, y su efectividad para obtener ventajas de diversos tipos. Estudiada

en varios contextos como la gestión del conocimiento, la internacionalización de empresas y hasta la administración pública, estos conceptos pueden ayudar a entender las relaciones colaborativas entre entidades públicas y Gob.pe, así como la influencia de dichas colaboraciones en la efectividad de la difusión de información sobre trámites y servicios gubernamentales que hacen las entidades. Para este caso, resultan útiles estudios como: Redes interorganizacionales y desarrollo local de Bravo et al. (2013), desarrollado en Venezuela; Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio de Grueso Hinestroza (2015), en el contexto colombiano; y, especialmente, Redes interorganizacionales en la administración pública de Ibarra et al. (2001), realizado en Chile, por tratar del sector público.

Asimismo, enfoques como la teoría de la democracia deliberativa pueden ilustrar cómo la transparencia y la disponibilidad de información a través de plataformas gubernamentales contribuyen a procesos democráticos más sólidos. En este campo, destacan estudios como: Un concepto clave en la teoría de la democracia deliberativa de Jürgen Habermas de Dorando Michelini (2015), desde Argentina; Democracia deliberativa: una justificación sustantiva mixta de Nicolás E. Olivares (2015), también en Argentina; Teoría democrática deliberativa y ciencia política empírica de Thompson et al. (2019), en Colombia; y Acerca de la democracia deliberativa. Fundamentos teóricos y propuestas prácticas de Juan Carlos Velasco Arroyo (2003), desde España. De igual manera, existen normativas peruanas acerca del acceso a la información pública, que también pueden ayudar a enmarcar la importancia de la publicación de contenidos del Estado en su plataforma oficial.

Por otro lado, teorías sobre transformación digital en el sector público pueden proporcionar una base para entender cómo Gob.pe se integra en las estrategias más amplias de transformación digital dentro de las entidades públicas. Del tema, existen muchos estudios, pero resulta interesante para este trabajo la Guía de transformación digital del gobierno (2022) publicada por el BID, por tratarse del sector público.

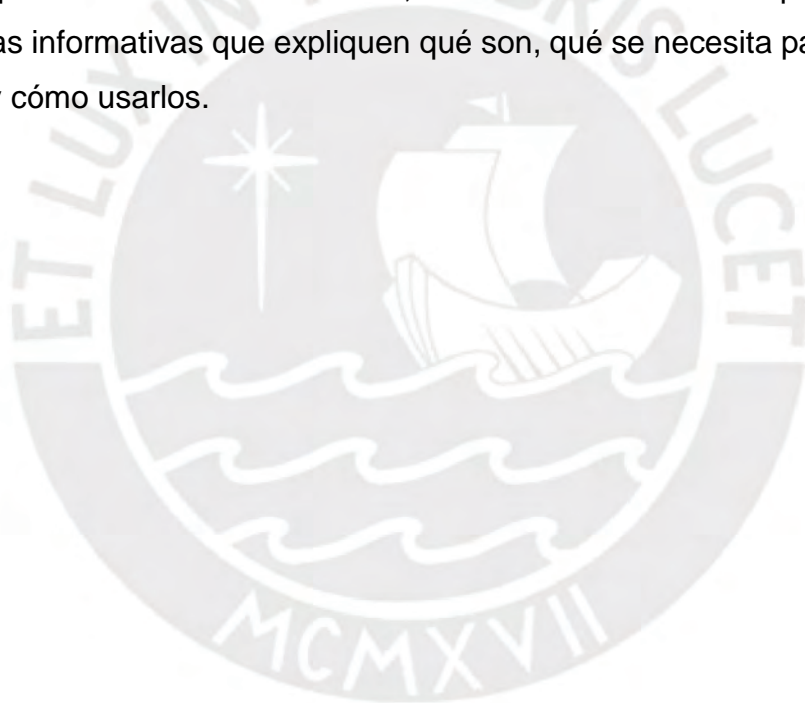
1.4. Definición conceptual de términos y variables

A continuación, se definen las variables de este estudio:

- **Plataforma Gob.pe:** según el Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM, se trata de la “Plataforma Digital Única para Orientación al Ciudadano” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018), misma a la que se puede acceder desde el dominio www.gob.pe. Asimismo, la define como “el único punto de contacto digital del Estado Peruano con los ciudadanos y personas en general, basado en una experiencia sencilla, consistente e intuitiva de acceso a información institucional, trámites y servicios públicos digitales” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). Esta plataforma es administrada por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a nivel de diseño y desarrollo. Sin embargo, las entidades públicas tienen la responsabilidad de adoptarla como su único canal digital para publicar información de trámites y servicios, u otra información institucional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018).
- **Trámites del Estado:** se refieren a procedimientos administrativos obligatorios que deben seguir las personas con distintas entidades públicas para poder obtener algo o realizar alguna actividad (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-l). Por ejemplo, obtener un DNI, adquirir una licencia de funcionamiento o solicitar un acta de matrimonio. Estos pueden aparecer dentro del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de una entidad pública, es decir, su listado oficial de procedimientos administrativos. Según los lineamientos de Gob.pe, las entidades públicas deben incorporar a Gob.pe páginas informativas que traduzcan esos procedimientos a lenguaje simple, es decir, con palabras sencillas utilizadas por las personas en general. Para esto, deben contar con un título y descripción que usen las palabras que usa la mayoría de personas para que aparezcan más rápido en los buscadores comunes como Google o Yahoo, de manera que puedan satisfacer sus necesidades. Además, deben incluir los requisitos obligatorios

para realizarlos (constancias, documentos, etc.) y los pasos a seguir para realizarlos.

- **Servicios del Estado:** relacionado a lo anterior, se refieren a beneficios que brinda una entidad pública a la ciudadanía. Las personas no están obligadas a usar el servicio, pero les son de gran utilidad porque pueden ayudarles a cubrir una necesidad (Presidencia del Consejo de Ministros, s/f-m). Por ejemplo, un teléfono de consulta para temas de salud, una plataforma de para revisar si tienes multas de tránsito o una página web con cursos gratuitos. Los servicios también pueden aparecer dentro del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de una entidad pública. Además, al igual que en el caso de los trámites, las entidades deben incorporar a Gob.pe páginas informativas que expliquen qué son, qué se necesita para acceder a ellos y cómo usarlos.



CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se expone la metodología utilizada en la presente investigación. Se presenta en detalle el tipo de investigación usado, los objetivos del estudio, las preguntas de investigación, la población y muestra, así como los métodos y técnicas estadísticas para el procesamiento de datos.

2.1. Tipo de investigación

En el desarrollo de esta tesis, se emplea un diseño de investigación no experimental de tipo transversal. Este diseño implica la recolección de datos en un momento específico, entre octubre y diciembre de 2024, sin la manipulación de variables, para poder obtener una visión instantánea de la situación analizada (Hernández Sampieri, 2014). Asimismo, si bien en un inicio, se eligió un enfoque cualitativo porque, según lo definido por Creswell & Creswell (2018), permite explorar y comprender el significado que individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano, finalmente, se optó por un enfoque mixto para esta investigación, dado a que permitiría combinar sus fortalezas y minimizar sus debilidades (Hernández Sampieri, 2014). De esta manera, el análisis de este estudio vincula tanto datos cuantitativos como cualitativos (Hernández Sampieri, 2014).

La elección del enfoque mixto se debe a la necesidad de capturar tanto las **experiencias subjetivas** como los **patrones objetivos** relacionados con la adopción de la plataforma Gob.pe por parte de las entidades públicas. Esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite una perspectiva más completa y rica, adecuada para un fenómeno complejo que involucra tanto aspectos humanos como técnicos y organizacionales.

- **Métodos cualitativos (entrevistas en profundidad):** Las entrevistas a profundidad ofrecen una visión detallada de las experiencias y percepciones de los actores involucrados, principalmente los gestores de contenido y los expertos de Gob.pe. A través de estos relatos, es posible identificar barreras, estrategias y oportunidades para la mejora de la plataforma, así como entender el grado de comprensión y adopción en las distintas entidades. La

riqueza de estos datos cualitativos radica en su capacidad para capturar matices y contextos que no son fácilmente medibles a través de métodos cuantitativos.

- **Métodos cuantitativos (análisis de redes sociales):** El análisis de redes sociales (*Social Network Analysis*, SNA) permite mapear las relaciones entre actores (personas, entidades y recursos) para evaluar cómo fluye el conocimiento y el soporte en la adopción de Gob.pe. Este método utiliza como insumo las respuestas a preguntas sobre colaboración e interacción con herramientas clave, que son posteriormente organizadas en matrices y procesadas con un software especializado para análisis de redes sociales, como Gephi. A través de métricas como la centralidad o la intermediación, se identifican nodos influyentes y patrones de colaboración. Su objetivo es ofrecer una visión estructurada de las dinámicas interinstitucionales, complementando el análisis cualitativo con evidencia objetiva sobre la conectividad y el rol de los actores en la red.
- **Complementariedad de los métodos:** La sinergia entre los métodos cualitativos y cuantitativos radica en que mientras los datos cualitativos exploran el "por qué" y el "cómo" de las experiencias, los datos cuantitativos permiten medir "qué" tan extendidas están esas experiencias o relaciones dentro de la red de actores involucrados en Gob.pe. Así, el enfoque mixto no solo describe las percepciones individuales, sino que también ofrece una estructura objetiva para analizar la adopción desde un punto de vista organizacional.

De esta manera, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en este estudio proporciona una comprensión más completa del proceso de adopción de Gob.pe. Los métodos cualitativos permiten explorar a profundidad las barreras y facilitadores del uso de la plataforma, mientras que el análisis cuantitativo aporta evidencia objetiva y medible sobre las conexiones y el alcance de las estrategias de adopción, lo que fortalece la validez y el alcance de los resultados.

Para lograr esto, el estudio busca comprender en profundidad las experiencias y prácticas relacionadas con la adopción de la plataforma Gob.pe por parte de los gestores de contenido de las entidades públicas que participan de la investigación para crear información sobre los trámites y servicios que ofrecen.

Por otro lado, el estudio se encuadra en un tipo de investigación exploratorio-descriptivo, lo que implica la búsqueda de comprensión sobre la situación actual de la adopción de Gob.pe, explorando sus características, alcances y limitaciones, y describiendo los fenómenos y procesos relevantes en este contexto (Hernández Sampieri, 2014). Este enfoque permite obtener una comprensión holística y detallada de la dinámica de adopción de Gob.pe como herramienta para publicar información sobre trámites y servicios del Estado peruano, proporcionando una base sólida para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri, 2014).

2.2. Objetivos del estudio

2.2.1. Objetivo general

Evaluar la efectividad de las estrategias de adopción de la plataforma Gob.pe para informar a la ciudadanía sobre los trámites y servicios del Estado peruano.

2.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias actuales de adopción de la plataforma Gob.pe en entidades públicas.
2. Determinar la influencia de las sesiones de capacitación ofrecidas a los servidores públicos en su capacidad para utilizar la plataforma Gob.pe como medio de orientación hacia los trámites y servicios estatales.
3. Conocer las barreras y desafíos en la colaboración entre entidades públicas y la plataforma Gob.pe para la gestión de contenidos.

2.3. Preguntas de investigación

El presente estudio busca responder las siguientes preguntas de investigación.

2.3.1. Pregunta general

¿En qué medida son efectivas las estrategias de adopción de la plataforma Gob.pe para informar a la ciudadanía sobre los trámites y servicios del Estado peruano?

2.3.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las estrategias actuales de adopción de la plataforma Gob.pe en entidades públicas?
2. ¿En qué medida las sesiones de capacitación ofrecidas a los servidores públicos han mejorado su capacidad para utilizar Gob.pe como medio de orientación?
3. ¿Qué barreras y desafíos existen en la colaboración entre entidades públicas y la plataforma Gob.pe para la gestión de sus contenidos?

2.4. Población y muestra

La población objetivo de este estudio está compuesta por trabajadores del Estado peruano que usan o han utilizado el CMS (sistema de gestión de contenido) de la plataforma Gob.pe para publicar o actualizar información sobre trámites y servicios del Estado peruano; es decir, los “gestores de contenido” de Gob.pe de distintas entidades públicas.

Esto se divide en dos grupos:

- Los responsables de publicar el contenido de trámites y servicios de distintas entidades para orientar directamente a la ciudadanía. También llamados “gestores de contenido”.
- Los expertos encargados de enseñar a dichos responsables sobre el uso de la plataforma y sus lineamientos de contenido dentro del equipo que administra Gob.pe.

Para seleccionar una muestra representativa del primer grupo (responsables del contenido de trámites y servicios de las entidades), ha sido dividida en tres subgrupos: entidades con menos de 20 páginas informativas sobre trámites y

servicios publicadas (nivel bajo), entidades con entre 21 a 70 páginas informativas publicadas (nivel intermedio) y entidades con más de 71 contenidos de este tipo publicados (nivel alto). Esta clasificación se realizó a partir de un juicio de experto, sustentado en la experiencia profesional de la autora liderando el equipo encargado de asistir a las entidades públicas en la incorporación de sus contenidos de trámites y servicios en Gob.pe. En este rol, es posible observar con regularidad los patrones de adopción de la plataforma, por lo que se consideraron estos rangos como representativos de niveles bajo, medio y alto de avance. Esta división permite conocer las experiencias de los gestores de contenido de la plataforma, tomando en cuenta distintas perspectivas sobre lo que les resultó exitoso o desafiante al momento de adoptar la plataforma. Todos estos casos se seleccionaron revisando el contenido de trámites y servicios de distintas entidades de la plataforma Gob.pe, para verificar cuáles ya incorporaron un alto porcentaje de información de sus trámites y servicios, cuáles se encontraban en proceso de incorporación con un porcentaje medio de avance y cuáles contaban aún con poco porcentaje de avance.

Para la selección de toda la muestra, se usó un enfoque no probabilístico de conveniencia. Para esto, se consideró la accesibilidad y disponibilidad de los participantes que cumplen con los criterios de inclusión: usar o haber utilizado la plataforma Gob.pe en algún momento, tener conocimientos sobre los trámites y servicios del Estado peruano, estar en alguno de los tres subgrupos de entidades públicas según el nivel de migración de contenido de trámites y servicios descrito en el párrafo anterior, o trabajar en el equipo que administra la plataforma para enseñar a las entidades a utilizarla, y estar dispuestos a participar en las entrevistas.

Por último, se reclutó a 2 participantes de cada subgrupo de gestores de contenido de entidades públicas, dando un total de 6, además de 6 expertos encargados de enseñar cómo usar la plataforma a los gestores de contenido para entrevistas en profundidad. Esto permitió obtener una variedad de perspectivas y experiencias relevantes para el análisis de este estudio.

Cabe indicar que los gestores de contenido pertenecían a entidades de distintos tipos como ministerios, municipalidades, gobiernos regionales y otros organismos

del Estado. Además, tienen experiencia en tecnologías de la información, programación y comunicación. Por el lado de los expertos encargados de apoyarlos en el uso de la plataforma Gob.pe y del lenguaje simple, todos son comunicadores con experiencia en redacción y uso de sistemas de gestión de contenidos.

2.5. Alcance y limitaciones

El estudio empírico fue aplicado entre octubre e inicios de diciembre de 2024, para poder enfocar el mes de diciembre en el análisis de resultados y desarrollo de la tesis. La aplicación es a nivel nacional.

Las entidades públicas seleccionadas para la investigación fueron divididas en 3 grupos: las que ya terminaron de incorporarse a Gob.pe, las que están en proceso pero con un buen avance y las que están iniciando su proceso de incorporación. De esta manera, se buscó tener una perspectiva más diversa sobre la influencia de las capacitaciones y estrategias de adopción en las entidades públicas, además de los desafíos identificados en el uso de la plataforma. Es por esto que se han seleccionado casos de diferentes tipos de entidades como ministerios, municipalidades y otros tipos a nivel nacional.

2.6. Métodos y técnicas estadísticas para el procesamiento de datos

La información para esta tesis fue recopilada mediante entrevistas estructuradas y análisis documental de la siguiente manera. Primero, se hizo una revisión exhaustiva de páginas informativas y guías de Gob.pe que hablen sobre el proceso de generación de contenido de trámites y servicios públicos en la plataforma, así como información referente a las estrategias de adopción existentes. También, se revisó la normativa sobre la plataforma y acceso a la información del Estado, informes internos y comunicados de prensa, para citar datos relevantes sobre el funcionamiento de la plataforma, así como el manejo de información en el Estado. Además, esta información fue contrastada o complementada con estudios sobre adopción de tecnologías gubernamentales y otros casos de plataformas oficiales de países en el mundo, para comparar su implementación y gestión con el caso peruano.

Esta primera revisión de información sirvió para tener más luces del tema de la investigación y tener un apoyo para la elaboración de dos cuestionarios para las entrevistas que se harían a los gestores de contenido y a los expertos que administran la plataforma para ayudar al primer grupo en su entendimiento del uso de Gob.pe para la publicación de su información de trámites y servicios, respectivamente.

Las entrevistas fueron estructuradas, con una guía de preguntas específicas (ver **Anexo 1**) y solo un margen mínimo para salirse de ellas (Hernández Sampieri, 2014), dependiendo de cómo fluía la interacción con cada entrevistado. Estas contaron con un total de 15 preguntas para el grupo de expertos y 18 para el grupo de gestores de contenido. El foco principal de estas entrevistas fue conocer, por un lado, las experiencias de los gestores de contenido de las entidades públicas en cuanto a su adopción de la plataforma para publicar o editar información de trámites y servicios. Y, por otro lado, las estrategias que utilizan los expertos que administran la plataforma Gob.pe para facilitar su adopción.

Las 12 entrevistas fueron grabadas, con una duración promedio de 35 minutos (con un máximo de 51 minutos y mínimo de 18 minutos en el grupo de expertos, y un máximo de 1 hora con 11 minutos y mínimo de 18 minutos para el grupo de gestores de contenido). Posteriormente, los audios fueron cargados a la herramienta TurboScribe (*TurboScribe, s/f*), que permite transcribir hasta 3 archivos diarios de 30 minutos en su versión gratuita. Por este motivo, los audios fueron previamente cortados en bloques de 30 minutos en la herramienta gratuita MP3 Cutter (*MP3 Cutter, s/f*) y, luego, las transcripciones fueron corregidas para su posterior análisis e interpretación.

Cabe señalar que, si bien la inteligencia artificial (IA) representa una tendencia emergente en la gestión de plataformas digitales, no se incluyó una pregunta específica sobre su posible uso como solución para mejorar la adopción de Gob.pe. Esta decisión respondió a un criterio metodológico: al tratarse de entrevistas estructuradas con espacio limitado para salirse del guion, se optó por plantear preguntas abiertas que permitieran a los participantes proponer libremente sus

propias ideas y estrategias. De esta manera, se evitó inducir respuestas sobre temas que aún podrían no estar internalizados o priorizados por los entrevistados en su contexto institucional.

2.6.1. Análisis cualitativo: Interpretación del significado

Para el análisis de las entrevistas, se empleó la técnica de **interpretación del significado**, basada en la obra de Kvale (2011). Este método va más allá de una simple categorización de respuestas, ya que se enfoca en interpretaciones profundas y críticas de los textos. La interpretación del significado implica recontextualizar las declaraciones dentro de un marco más amplio para captar estructuras y relaciones de significado que no son evidentes de manera inmediata. Este enfoque hermenéutico es útil para captar la complejidad de las experiencias de los gestores y expertos en relación con la adopción de la plataforma Gob.pe, permitiendo descubrir significados implícitos en sus respuestas.

Este proceso incluyó la lectura repetida de las entrevistas para identificar los datos más relevantes (Campoy Aranda & Gomes Araújo, 2009) y establecer comparaciones entre los participantes.

Aunque no se emplea una codificación estructurada formal mediante *software* como NVivo, se usó la herramienta básica Word para organizar y almacenar las transcripciones, facilitando la comparación de fragmentos y el acceso rápido a segmentos de interés durante el análisis interpretativo. De este modo, la organización de los datos se realizó en función de los temas emergentes que surgieron de la lectura crítica de las entrevistas.

2.6.2. Análisis cuantitativo: Análisis de Redes Sociales (SNA)

Para el análisis cuantitativo, se llevó a cabo un análisis de redes sociales (SNA). Se tomaron dos preguntas clave de las entrevistas de ambos grupos de entrevistados para identificar las conexiones entre actores y las herramientas o recursos que utilizan en la adopción de Gob.pe. Como se puede ver en la **Tabla 2**, estas preguntas fueron diseñadas para conocer, por un lado, los actores con los que los gestores de contenido se relacionan más para crear y gestionar sus contenidos, y,

por otro, las herramientas, estrategias o recursos que consideran más útiles (como capacitaciones, guías, tutoriales, etc.). Los datos obtenidos se procesaron mediante el *software* Gephi especializado en SNA, para visualizar las conexiones entre los actores y los recursos, permitiendo identificar los nodos clave y las dinámicas de colaboración que influyen en la adopción de la plataforma.

Para esto, las respuestas a las preguntas de la **Tabla 2** fueron colocadas en dos matrices de Excel, divididas en respuestas sobre personas y equipos influyentes, y recursos importantes, para ser cargadas al *software* de análisis de redes sociales Gephi. Esto permitió visualizar las interacciones y relaciones clave entre los gestores de contenido y los expertos de Gob.pe, así como con las herramientas o recursos que consideran de mayor relevancia, proporcionando una perspectiva integral sobre el proceso de adopción de la plataforma.

A continuación, se muestran las preguntas diseñadas para el análisis de redes sociales (SNA) en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Preguntas para el Análisis de Redes Sociales

N°	Pregunta	Finalidad
1.	Cuestionario para expertos	
1.1.	<i>¿Qué personas o equipos dentro de tu área consideras más influyentes o importantes para la adopción exitosa de Gob.pe en las entidades públicas?</i>	Conocer a los actores que consideran más influyentes para la adopción exitosa de Gob.pe por parte de las entidades públicas.
1.2.	<i>¿Qué herramientas o recursos (capacitaciones, guías, videos, etc.) consideras más importantes para el éxito de la adopción de Gob.pe?</i>	Conocer las herramientas, estrategias, recursos, etc., que consideran más útiles para ayudar a las entidades a adoptar la plataforma para la publicación de sus contenidos de trámites y servicios (capacitaciones, guías, videos, etc.).
2.	Cuestionario para gestores de contenido	
2.1.	<i>¿Qué herramientas o recursos (capacitaciones, guías, videos, etc.)</i>	Conocer las herramientas, estrategias o recursos que consideran más útiles para la creación de sus contenidos.

	<i>han sido más útiles para tu comprensión y uso de Gob.pe?</i>	
2.2.	<i>¿Con qué otras personas o equipos colaboras dentro o fuera de tu entidad para publicar contenido en Gob.pe?</i>	Conocer a los actores, dentro y fuera de su entidad, con los que los gestores de contenido se relacionan más para facilitar su adopción de Gob.pe para crear y gestionar sus contenidos.

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III. RESULTADOS

En este capítulo, se realiza una revisión de los resultados de la investigación. Estos resultados han sido divididos según los públicos objetivos de las entrevistas:

- **Expertos:** equipo encargado de enseñar a las entidades públicas cómo usar la plataforma Gob.pe y la correcta redacción de la información de trámites y servicios en lenguaje simple, así como de la revisión de la redacción y entrega de *feedback* a los gestores de contenido de las entidades públicas.
- **Gestores de contenido:** servidores públicos de las distintas entidades del Estado peruano que han sido designados para la labor de crear y mantener actualizado el contenido de orientación sobre trámites y servicios de sus respectivas entidades que se publica en Gob.pe.

3.1. Entrevistas a expertos

De un total de 6 entrevistas realizadas a los expertos encargados de enseñar a los gestores de contenido de las entidades públicas a crear contenido de trámites y servicios, estos fueron los resultados principales.

3.1.1. Estrategias empleadas para la adopción de Gob.pe

El equipo de Gob.pe utiliza un conjunto diverso de estrategias para fomentar la adopción de la plataforma por parte de las entidades públicas. Estas estrategias están diseñadas para capacitar a los gestores de contenido, ofrecer soporte técnico y resolver dudas específicas, asegurando un aprendizaje continuo y colaborativo. Además, los materiales de apoyo complementan las sesiones prácticas, permitiendo que las entidades tengan acceso a recursos de consulta.

Resumen de las estrategias mencionadas:

- **Capacitación estructurada:** Ciclos regulares de capacitación (4 a 6 sesiones) adaptados a las necesidades de los gestores de contenido.
- **Asistencias técnicas personalizadas:** Resolución de dudas específicas a través de correos y reuniones individuales.
- **Sesiones abiertas de consulta:** Espacios virtuales cada dos semanas que promueven el aprendizaje colectivo y la resolución de problemas en tiempo real.

- **Materiales de apoyo:** Guías, videotutoriales y mailers diseñados para proporcionar soporte continuo.

3.1.2. Barreras y desafíos recurrentes

El proceso de adopción de Gob.pe enfrenta importantes barreras que limitan la capacidad de las entidades públicas para cumplir con los lineamientos de la plataforma. Estas barreras incluyen desafíos relacionados con la falta de personal capacitado, la resistencia al cambio por parte de las entidades y problemas técnicos derivados de la falta de comprensión de las herramientas y estándares de Gob.pe. Además, las limitaciones presupuestarias agravan estas dificultades, especialmente en regiones alejadas.

Resumen de barreras y desafíos mencionados:

- **Falta de personal capacitado:** Muchas entidades delegan la gestión de Gob.pe a personal sin las habilidades necesarias.
- **Resistencia al cambio:** Persistencia en mantener portales personalizados en lugar de adoptar los estándares de la plataforma.
- **Limitaciones de recursos:** Presupuesto y personal insuficientes en entidades públicas pequeñas.
- **Problemas técnicos:** Falta de comprensión y aplicación adecuada de los lineamientos y herramientas de la plataforma.

3.1.3. Sugerencias y mejoras propuestas

Los expertos identificaron una serie de propuestas para mejorar la adopción de Gob.pe. Estas sugerencias buscan abordar los desafíos detectados mediante un enfoque más inclusivo, fortaleciendo las capacitaciones, creando incentivos y promoviendo la colaboración con equipos multidisciplinarios. Las mejoras también incluyen estrategias específicas para entidades con limitaciones presupuestarias y técnicas.

Resumen de sugerencias y mejoras mencionadas:

- **Ampliar las capacitaciones:** Incorporar formatos presenciales para llegar a regiones alejadas y grupos menos capacitados.
- **Equipos multidisciplinarios:** Incorporar traductores de lenguas originarias y especialistas en accesibilidad para mejorar el alcance y la inclusión.
- **Mejorar la comunicación interna:** Asegurar una coordinación efectiva entre los equipos de contenido, desarrolladores y gestores.
- **Incentivos:** Implementar mecanismos de reconocimiento para las entidades que adopten adecuadamente la plataforma.

3.1.4. Roles y herramientas clave

El éxito en la adopción de Gob.pe depende de la colaboración entre varios roles clave dentro del equipo y las herramientas utilizadas para apoyar a las entidades públicas. Los equipos de contenido, desarrolladores y coordinadores internos desempeñan funciones esenciales para garantizar la calidad del contenido y la solución de problemas técnicos. Además, las herramientas de apoyo, como guías y videos tutoriales, son fundamentales para facilitar el aprendizaje y la autonomía de las entidades.

Resumen de roles y herramientas clave mencionados:

- **Roles clave:**
 - **Equipos de Contenido y Adopción:** Validan y mejoran el contenido de las entidades, y les enseñan cómo colocar mejor su información y usar la plataforma.
 - **Desarrolladores:** Solucionan problemas técnicos y optimizan la plataforma.
 - **Coordinadores internos:** Aseguran la alineación estratégica y la comunicación efectiva.
- **Herramientas clave:**
 - **Guías documentadas:** Recursos de consulta detallados y prácticos.
 - **CMS de Gob.pe:** Herramienta principal para la gestión de contenido.

- **Videos tutoriales:** Explicaciones claras y prácticas alojadas en el canal de YouTube.
- **Sesiones de consulta en vivo:** Espacios para resolver dudas específicas y fomentar el diálogo.

3.2. Entrevistas a gestores de contenido

De un total de 6 entrevistas realizadas a gestores de contenido encargados de crear contenido de trámites y servicios, se encontró lo siguiente.

3.2.1. Estrategias empleadas para la adopción de Gob.pe

Los gestores de contenido destacan que la capacitación inicial ofrecida por el equipo de Gob.pe fue crucial para entender el funcionamiento del CMS y los lineamientos necesarios para estructurar el contenido. Sin embargo, mencionan que la efectividad de estas capacitaciones depende de su nivel de personalización. A nivel interno, las entidades han adoptado estrategias como dividir responsabilidades para que cada área administre su propio contenido. Las guías y tutoriales también se han consolidado como recursos fundamentales para el aprendizaje, complementados con el apoyo del equipo de soporte para dudas específicas, lo que asegura un flujo continuo de soluciones en tiempo real.

Resumen de estrategias mencionadas:

- Capacitación inicial sobre el uso del CMS y lineamientos para la publicación de trámites y servicios.
- División de responsabilidades dentro de las entidades: cada área maneja y carga su propio contenido.
- Uso de guías y tutoriales como material de referencia clave para el aprendizaje continuo.
- Acompañamiento del equipo de soporte para resolver problemas específicos en tiempo real.

3.2.2. Barreras y desafíos recurrentes

Uno de los mayores retos mencionados por los gestores de contenido es la limitada flexibilidad técnica del CMS, que dificulta la integración de elementos visuales como mapas o gráficos interactivos. Esto afecta especialmente a entidades que manejan información técnica compleja. Asimismo, la falta de un buscador eficiente incrementa el tiempo requerido para encontrar y gestionar contenidos, mientras que la alta rotación de personal genera constantes interrupciones en los procesos de carga y actualización. Además, adaptar contenido técnico a un lenguaje simple y accesible sigue siendo un desafío recurrente.

Resumen de barreras y desafíos mencionados:

- Limitaciones técnicas del CMS para integrar elementos visuales y dinámicos.
- Falta de un buscador eficiente dentro del CMS para encontrar y gestionar contenido.
- Alta rotación de personal dentro de las entidades, lo que genera discontinuidad en la gestión del contenido.
- Dificultad para adaptar información técnica o normativa a un lenguaje accesible para la ciudadanía.

3.2.3. Sugerencias y mejoras propuestas

Los gestores sugieren implementar capacitaciones segmentadas por niveles de experiencia para que los usuarios avanzados puedan profundizar en temas específicos sin redundancias. Además, mejorar la funcionalidad del CMS, especialmente en términos de búsqueda y navegación, facilitaría la gestión del contenido. También proponen incrementar la flexibilidad técnica del sistema para integrar elementos visuales y mejorar la presentación de la información. Finalmente, consideran que la creación de un foro de discusión entre gestores de contenido podría fomentar el intercambio de buenas prácticas y soluciones efectivas.

Resumen de sugerencias y mejoras mencionadas:

- Desarrollar capacitaciones diferenciadas por niveles de experiencia para evitar repeticiones innecesarias.
- Incorporar funciones de búsqueda avanzadas y filtros en el CMS para una navegación más eficiente.
- Mejorar la flexibilidad técnica del CMS para incluir elementos visuales y estructurar mejor el contenido.
- Implementar un foro o canal de comunicación directa para compartir buenas prácticas y soluciones entre gestores de contenido.

3.2.4. Roles y herramientas clave

Los coordinadores internos de las entidades cumplen un papel clave al gestionar la transición hacia Gob.pe y supervisar la publicación de contenido. Las guías, tutoriales y capacitaciones grabadas se identifican como herramientas esenciales que, junto con el soporte directo del equipo de Gob.pe, permiten resolver dudas específicas de manera rápida. Además, los expertos en contenido dentro de las entidades son indispensables para adaptar el lenguaje técnico a un formato más accesible para los ciudadanos.

Resumen de roles y herramientas clave mencionados:

- Coordinadores internos dentro de las entidades para facilitar la implementación y supervisión de Gob.pe.
- Uso de guías, tutoriales y capacitaciones grabadas como principales herramientas de apoyo.
- Comunicación directa con el equipo de soporte para resolver problemas específicos.
- Dependencia de expertos en contenido dentro de las entidades para simplificar el lenguaje técnico.

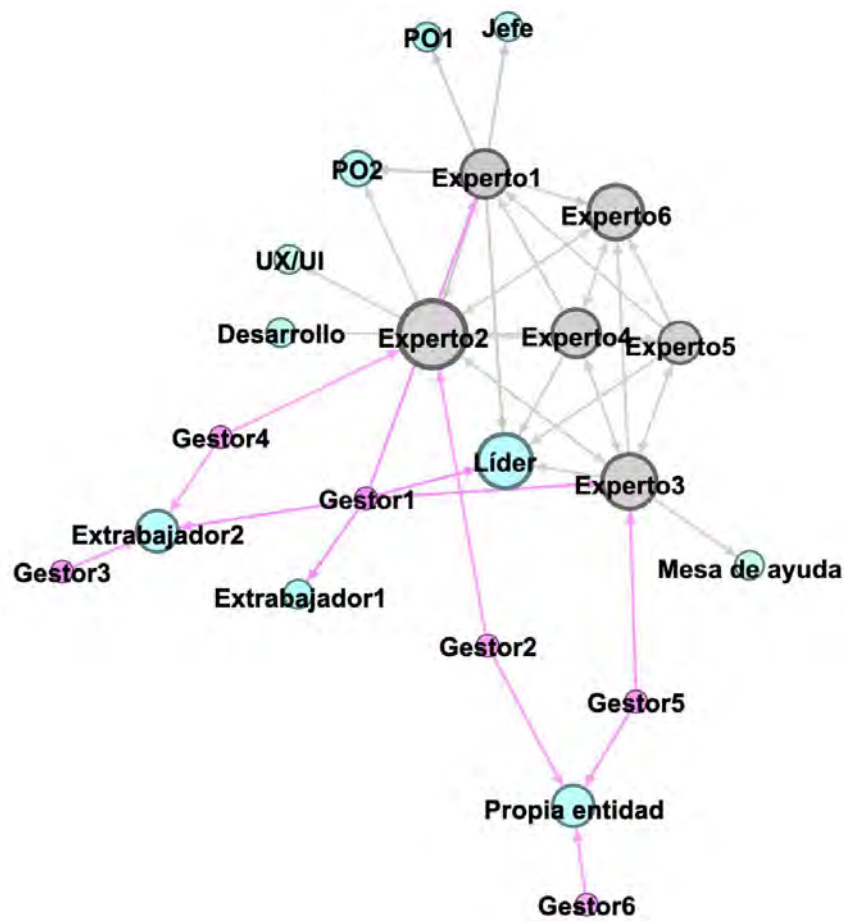
3.3. Análisis de redes sociales

A continuación, se detallan los resultados obtenidos del análisis de redes sociales hecho con el *software* Gephi.

3.3.1. Red de relación de influencia de personas o equipos

Como se ve en la **Figura 1**, la red tiene una configuración centralizada con nodos clave que organizan la interacción entre expertos, gestores y equipos que son importantes para el apoyo en la adopción de Gob.pe. Utilizando el algoritmo Force Atlas 2, los nodos más conectados se agrupan en el centro, mientras que los menos conectados se distribuyen hacia los bordes. Esto permite visualizar con claridad la importancia relativa de cada nodo y las relaciones más fuertes dentro de la red.

Figura 1. Red de influencia de personas y equipos



Fuente: Gephi

3.3.1.1. Características principales

- Los nodos grandes (e.g., **experto 2**, **experto 1**) son los más influyentes en términos de conectividad.

- Las conexiones están representadas por flechas que indican relaciones direccionales.
- Los colores muestran diferentes roles o categorías: expertos en gris, gestores en rosado y otros actores (equipos, otros perfiles relacionados al equipo de Gob.pe, extrabajadores o entidades) en celeste.

3.3.1.2. Roles clave en la red

Los nodos más grandes y conectados, como **experto 2**, **experto 1** y **líder**, actúan como intermediarios principales, facilitando la interacción entre gestores y recursos. La centralidad de estos nodos asegura que el flujo de información sea eficiente.

- **Experto 2:** Nodo más central, conectado tanto con gestores como con otros expertos, actuando como puente entre diferentes subgrupos.
- **Líder:** Importante para la coordinación, con conexiones significativas hacia gestores y nodos operativos como Mesa de ayuda.
- **Experto 1:** Rol estratégico, con vínculos hacia líderes administrativos como PO1 y Jefe.
- **Gestor 6:** Nodo periférico, conectado principalmente a su propia entidad y con poca interacción en la red global.

3.3.1.3. Clústeres y conexiones

El gráfico revela agrupaciones naturales entre los nodos, que reflejan relaciones funcionales específicas:

3.3.1.3.1. Clúster central (expertos y coordinación)

- Incluye a **experto 2**, **líder**, **experto 3**, y nodos relacionados como el equipo de **Mesa de ayuda**.
- Representa el núcleo operativo de la red, con un rol crítico en la transferencia de conocimiento y soporte.

3.3.1.3.2. Clúster administrativo (gestión estratégica)

- Compuesto por nodos como **experto 1**, **jefe** y **PO1**.

- Focalizado en la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general.

3.3.1.3.3. Clúster de gestores (periféricos)

- Incluye a **gestor 6**, **gestor 4**, **extrabajador 1** y **2**.
- Tiene menos conexiones directas con los recursos clave, lo que sugiere un acceso limitado a soporte técnico.

3.3.1.3.4. Clúster técnico (soporte)

- Liderado por equipos de **Desarrollo** y **UX/UI**, con un enfoque en herramientas técnicas necesarias para Gob.pe.

3.3.1.4. Hallazgos clave

3.3.1.4.1. Conectividad de los expertos

- Los expertos tienen una fuerte integración interna, lo que asegura la continuidad en la transferencia de conocimientos y soporte técnico.

3.3.1.4.2. Dependencia de nodos puente

- Nodos como **experto 2** y **líder** son críticos para conectar gestores con recursos y otros expertos.

3.3.1.4.3. Nodos periféricos

- Algunos gestores, como el **gestor 6**, están aislados de los nodos centrales, lo que podría limitar su efectividad operativa.

3.3.1.4.4. Fuerte separación funcional

- Los diferentes clústeres reflejan funciones claramente definidas, pero podrían beneficiarse de una mayor interacción entre ellos.

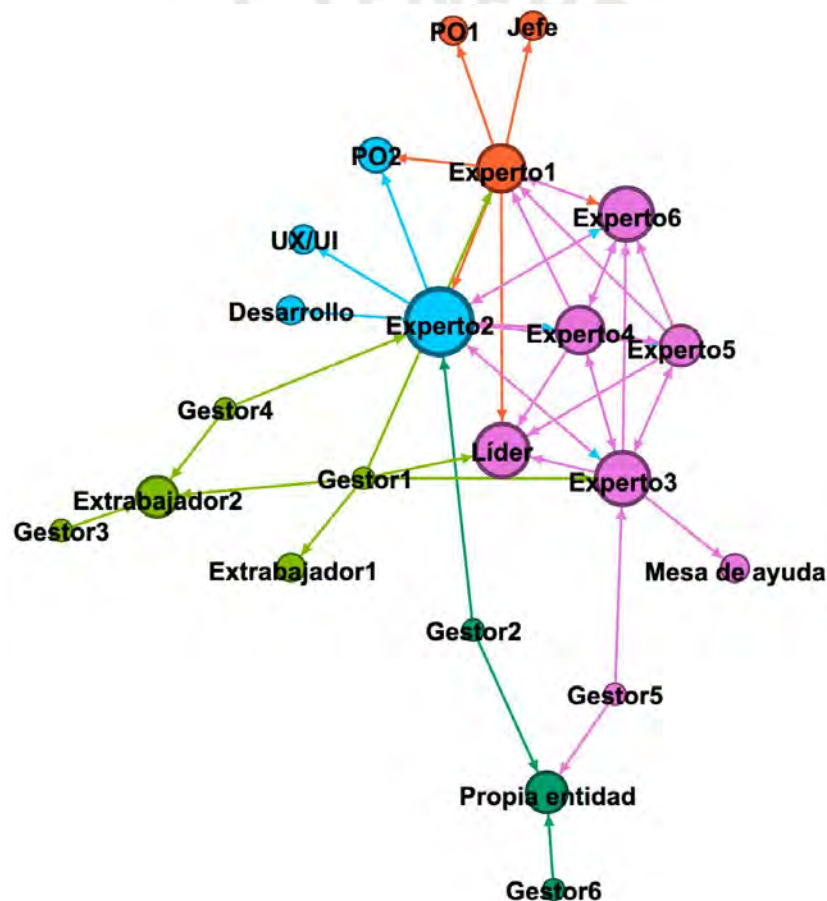
3.3.2. Red de *clusters* de personas y equipos

Como vemos en la **Figura 2**, la red tiene una estructura modular con clústeres claramente definidos que reflejan la dinámica de colaboración entre expertos,

gestores y recursos clave. Los nodos están organizados en comunidades que interactúan más dentro de sus grupos que con otros. Además, algunos nodos actúan como puentes entre clústeres, desempeñando un rol crítico en la conectividad global de la red.

- Los colores representan diferentes clústeres o comunidades.
- Los tamaños de los nodos destacan su importancia (centralidad) en la red.
- Los expertos tienen un rol coordinador clave, conectando gestores con recursos y otros actores.

Figura 2. Red de *clusters* de personas y equipos



Fuente: Gephi

3.3.2.1. Roles clave en la red

Los nodos más grandes, como **experto 2**, **experto 1**, y **líder**, destacan por su alta conectividad, indicando que son actores clave para la colaboración y la transferencia

de información en la red. Estos nodos no solo conectan a gestores con recursos, sino que también facilitan la interacción entre diferentes clústeres.

- **Experto 2:** Principal puente entre clústeres, conectando áreas técnicas y operativas.
- **Líder:** Coordina recursos y gestiona interacciones con los gestores.
- **Experto 1:** Relacionado con decisiones estratégicas y gestiones administrativas.
- **Gestor 6:** Nodo periférico con escasa interacción fuera de su propio entorno.

3.3.2.2. Análisis de los clústeres

3.3.2.2.1. Clúster azul (aspectos técnicos y soporte)

Este grupo, liderado por el **experto 2**, colabora mucho con áreas como Desarrollo y UX/UI, indicando un enfoque en el diseño y mantenimiento de Gob.pe. La interacción interna es fuerte, con una conexión moderada hacia otros clústeres.

- **Nodos principales:** Experto 2, Desarrollo, UX/UI.
- **Rol:** Soporte técnico y optimización de herramientas.

3.3.2.2.2. Clúster verde (gestores interconectados)

Incluye a gestores como el **gestor 1**, **gestor 3** y **gestor 4**, quienes muestran dependencia de nodos externos como el **extrabajador 1 y 2**.

- **Nodos principales:** Gestor 1, Gestor 4.
- **Rol:** Gestores de contenido de las entidades públicas con mayor autonomía.

3.3.2.2.3. Clúster rosa (coordinación y soporte operativo)

Agrupar a nodos como **líder**, **experto 3** y el equipo **Mesa de ayuda**, que desempeñan un papel crucial en la gestión de consultas y soporte. Este clúster tiene fuertes conexiones internas y moderada interacción con gestores. Además, deja claro el rol estratégico de **Mesa de ayuda** y el **experto 3** como puntos de conexión

entre diferentes expertos, para comunicarlos con las entidades que piden ayuda y del **líder** para ayudarlos a abordar problemas o consultas complejas para apoyar a dichas entidades.

- **Nodos principales:** Líder, Experto 3.
- **Rol:** Resolución de problemas y coordinación operativa.

3.3.2.2.4. Clúster naranja (gestión estratégica)

Con **experto 1** como nodo central, este clúster se centra en la toma de decisiones estratégicas y la comunicación con figuras clave como **PO1** y el **jefe**. Su rol está más orientado a la supervisión y liderazgo.

- **Nodos principales:** Experto 1, Jefe, PO1.
- **Rol:** Gestión y liderazgo estratégico.

3.3.2.2.5. Clúster aislado (Gestor 6)

Aunque conectado a su propia entidad, el **gestor 6** tiene poca interacción con otros nodos. Este aislamiento sugiere que ya no depende tanto del apoyo de expertos porque ya logró los conocimientos necesarios para adoptar la plataforma.

- **Nodos principales:** Gestor 6.
- **Rol:** Operación interna con escaso vínculo externo.

3.3.2.3. Hallazgos clave

Los resultados del análisis resaltan patrones importantes en la dinámica de la red, especialmente en términos de conectividad, roles centrales y fragmentación.

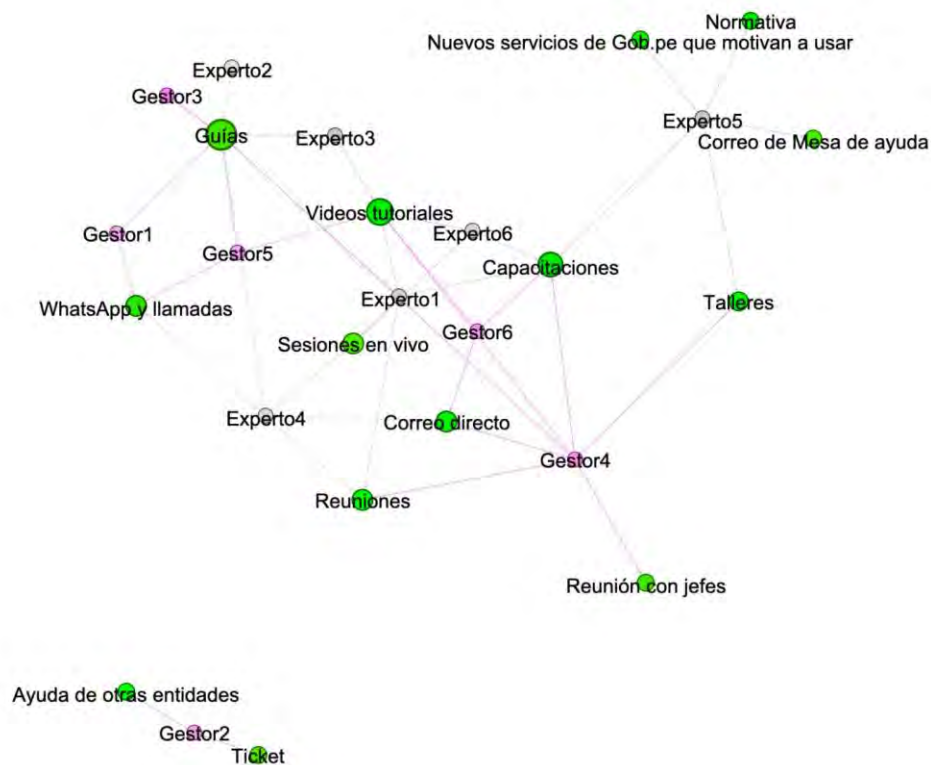
- **Intermediarios críticos:** Nodos como el **experto 2** y **líder** son esenciales para mantener la cohesión de la red.
- **Dependencia de expertos:** Los gestores dependen de los expertos para acceder a recursos clave y resolver problemas.

- **Fragmentación:** Algunos nodos periféricos, como Gestor 6, están desconectados del núcleo principal de la red, pero esto sugiere un alcance de autonomía en la adopción de la plataforma para la generación de contenido, fruto de los recursos y estrategias implementadas por el equipo de expertos previamente.

3.3.3. Red de influencia de herramientas y recursos

La **Figura 3** muestra la interacción entre gestores, expertos y recursos clave utilizados en la adopción de Gob.pe. Los nodos están conectados en función de la frecuencia con la que los gestores mencionan o utilizan los recursos. Los nodos más grandes representan los recursos o actores con mayor conectividad, mientras que los más pequeños y alejados reflejan una menor interacción o dependencia.

Figura 3. Red de influencia de herramientas y recursos



Fuente: Gephi

- **Recursos como nodos centrales:** Las **guías**, **videos tutoriales**, y **capacitaciones** son los más destacados, indicando que son esenciales para el funcionamiento y soporte de los gestores de contenido.
- **Gestores y expertos conectados:** Algunos gestores y expertos están directamente relacionados con recursos clave, mientras que otros se encuentran más desconectados, mostrando variaciones en el uso y acceso.

3.3.3.1. Roles clave en la red

La red identifica nodos que juegan un papel central en el soporte y la transferencia de conocimiento. Estos nodos representan recursos específicos que son fundamentales para los gestores en su trabajo.

- **Guías:** El recurso más mencionado y conectado, lo que sugiere que son una herramienta esencial para los gestores.
- **Videos tutoriales** y **capacitaciones:** Ambos recursos destacan como importantes, reforzando su papel en la formación y resolución de problemas.
- **Gestor 4:** Un nodo relevante con múltiples conexiones hacia recursos y actores, destacándose como un gestor activo y bien integrado.
- **Expertos:** Los nodos de expertos están interconectados con gestores y recursos clave, pero algunos como el **experto 4** y **experto 2** tienen menor conectividad, reflejando un posible rol más específico o limitado.

3.3.3.2. Clústeres y conexiones

El gráfico refleja agrupaciones naturales en la red que ayudan a comprender las dinámicas de colaboración y el acceso a recursos.

3.3.3.2.1. Clúster central (recursos más usados)

- Incluye nodos como **guías**, **videos tutoriales** y **capacitaciones**.
- Estos recursos son utilizados por una gran cantidad de gestores, indicando su alta relevancia en la adopción de Gob.pe.

3.3.3.2.2. Clúster de interacción con gestores

- El **gestor 4**, **gestor 6** y **gestor 5** están conectados con varios recursos, mostrando un mayor uso y dependencia.
- Estos gestores parecen tener un rol más activo en la red, accediendo a herramientas clave.

3.3.3.2.3. Clúster periférico

- Nodos como la **ayuda de otras entidades** y **gestor 2** están alejados del centro de la red, indicando un acceso limitado a los recursos principales o una interacción menos frecuente con el resto de la red. Sin embargo, en contraste con su entrevista, evidencia su autonomía y facilidad de uso para la adopción de la plataforma.

3.3.3.3. Hallazgos clave

3.3.3.3.1. Dependencia de recursos clave

- Recursos como **guías** y **videos tutoriales** son fundamentales para la adopción de Gob.pe, actuando como nodos centrales en la red.

3.3.3.3.2. Gestores periféricos

- Algunos gestores, como el **gestor 2**, tienen poca interacción con los recursos principales, lo que podría indicar una menor integración en la estrategia de soporte actual debido a que ha alcanzado ya un conocimiento de la plataforma para adoptarla de manera más autónoma.

3.3.3.3.3. Centralidad de ciertos gestores

- El **gestor 4** es un nodo activo, con múltiples conexiones hacia recursos clave, lo que sugiere un rol destacado en la adopción y uso de Gob.pe.

3.3.3.3.4. Rol de los expertos

- Aunque los expertos están conectados con los recursos, algunos (como **experto 4**) tienen menor conectividad, indicando un rol más especializado o limitado.

3.3.4. Análisis integrado de las tres redes

El análisis conjunto de las tres redes revela patrones consistentes sobre la dinámica de interacción entre expertos, gestores y recursos clave para la adopción de Gob.pe. En la red de modularidad por clústeres, se identifican comunidades bien definidas que agrupan a gestores y expertos en función de su proximidad funcional y relacional. Nodos centrales, como el **experto 2**, **experto 1** y **líder**, se destacan por conectar múltiples clústeres y actuar como intermediarios esenciales. Esto también se refleja en la red generada por Force Atlas 2, donde los nodos principales concentran el flujo de interacción y recursos, mientras que nodos periféricos como el **gestor 6** mantienen roles limitados y aislados.

En la revisión de las redes, los gestores de contenido parecen depender más de recursos externos que de conexiones entre sí, con una colaboración entre gestores y expertos no tan marcada como la dependencia de recursos externos o de extrabajadores del equipo. Sin embargo, esto puede explicarse porque, al hacer la consulta puntual sobre los expertos que habían sido claves para su adopción de la plataforma, los gestores de contenido solían indicar que no recordaban los nombres específicos, aunque los habían ayudado mucho.

Relacionado a lo anterior, también es importante notar que mencionan recursos o herramientas importantes para ellos como el **correo de mesa de ayuda**, los **talleres** implementados, las **reuniones** y, por supuesto, las **capacitaciones**, y hay que precisar que todos estos son manejados o atendidos directamente por los **expertos** de Gob.pe. Asimismo, aunque el correo de mesa de ayuda es atendido por todo el equipo de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), incluyendo los expertos de esta investigación, no sale a nombre de ellos, sino de la SGTD.

Por otro lado, en cuanto a los recursos clave, elementos como **guías, videos tutoriales y capacitaciones** emergen como ejes fundamentales para soportar a los gestores y como herramientas de trabajo colaborativo entre expertos y gestores. Esto puede explicarse, por el lado de las capacitaciones, por la disponibilidad de ciclos de este tipo de sesiones, que generan un espacio para conversar directamente con los expertos, y del lado de las guías y videos tutoriales, porque se encuentran publicados de manera permanente, para libre disposición de los gestores de contenido. Asimismo, queda claro que los expertos dependen tanto de recursos como de otros expertos para compartir conocimiento y resolver problemas.

A continuación, la **Tabla 3** muestra un resumen de los hallazgos encontrados en el análisis de redes sociales (SNA).

Tabla 3. Resumen de hallazgos del análisis de redes sociales

N°	Hallazgo	Descripción	Red analizada
1.	Nodos puente con alta centralidad	El experto 2 y el líder actúan como intermediarios clave que conectan diferentes grupos de actores.	Red de personas y equipos
2.	Fragmentación de ciertos gestores	Gestores como el gestor 6 aparecen desvinculados del núcleo central de la red.	Red de personas y equipos / Red de clústeres
3.	Alta dependencia de recursos clave	Recursos como guías, tutoriales y capacitaciones concentran la mayoría de las conexiones.	Red de herramientas y recursos
4.	Existencia de clústeres funcionales diferenciados	Los nodos se agrupan en clústeres con funciones claras: técnicos, administrativos, operativos y gestores.	Red de clústeres de personas y equipos
5.	Conectividad desigual entre gestores	Algunos gestores acceden a múltiples	Red de herramientas y recursos

		recursos clave, mientras que otros dependen de pocos.	
6.	Autonomía de ciertos gestores periféricos	Gestores como el gestor 6 muestran baja interacción externa, pero suficiente conocimiento para operar de forma autónoma.	Red de clústeres de personas y equipos
7.	Centralidad de recursos formativos	Las guías, videos tutoriales y capacitaciones son fundamentales para la comprensión de la plataforma.	Red de herramientas y recursos
8.	Presencia de nodos aislados	Algunos gestores o recursos aparecen desconectados del núcleo, lo que puede limitar su efectividad.	Red de herramientas y recursos / Red de personas
9.	Expertos como articuladores principales	Los expertos conectan gestores con recursos y otros actores, permitiendo el flujo de soporte e información.	Red de personas y equipos / Red de herramientas

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

4.1. Revisión de los hallazgos clave de Gephi

Los resultados generados en Gephi proporcionan una visualización detallada de las dinámicas entre expertos, gestores y recursos clave en la adopción de Gob.pe. Las tres redes principales analizadas destacan patrones fundamentales. En la red modular por clústeres, se identificaron comunidades funcionales bien definidas, como el clúster operativo liderado por nodos como **experto 2** y **líder** y el clúster administrativo liderado por **experto 1** y **jefe**. Los nodos puente, como **experto 2**, desempeñan un rol crucial al conectar diferentes comunidades y facilitar el flujo de información. Además, la fragmentación en los nodos periféricos, como **gestor 6**, evidencian barreras en la conectividad, que pueden venir incluso desde las entidades públicas, ya que el entrevistado indicaba que la organización de su entidad estaba basada en un coordinador que era quien gestionaba con el equipo de Gob.pe, por lo que funcionaba de nexo. Sin embargo, aunque en la red, eso evidencia una barrera, para el gestor 6 no resultaba ni una dificultad ni un desorden particular. Por el contrario, lo describió como ordenado.

En la red con Force Atlas 2, se observa una jerarquía clara donde los nodos centrales, como **experto 2** y **líder**, concentran la mayor parte de las interacciones. Por otro lado, los gestores menos integrados, como el **gestor 6**, presentan un acceso limitado a los recursos y a los nodos clave, lo que podría significar la necesidad de estrategias para reducir esta desconexión. Por último, en la red de recursos clave, se identificó que recursos como **guías**, **videos tutoriales** y **capacitaciones** emergen como pilares fundamentales para el soporte de los gestores de contenido en la creación de información de trámites y servicios, mientras que recursos secundarios, como las **reuniones con jefes** o la **ayuda de otras entidades**, tienen menor conectividad, indicando un uso más limitado.

4.2. Relación con el marco teórico

Los hallazgos se alinean con los conceptos teóricos que sustentan esta investigación, fortaleciendo la comprensión de las dinámicas de adopción de

Gob.pe. Según el modelo de *“joined-up government”* de Klievink y Janssen (2009), la red refleja un proceso progresivo hacia la integración interinstitucional, donde nodos puente como el **experto 2** y **líder** demuestran capacidades dinámicas esenciales para coordinar esfuerzos y superar fragmentaciones organizativas. Las conexiones entre clústeres operativos y administrativos ilustran una estructura que, aunque no completamente integrada, está en camino hacia un gobierno interconectado.

Un hallazgo relevante es la dependencia mutua entre expertos y recursos clave. Los expertos diseñan, implementan y gestionan recursos como guías, capacitaciones y videos tutoriales, herramientas que los gestores de contenido consideran esenciales para la creación y mantenimiento de información en Gob.pe. Sin embargo, los gestores frecuentemente desconocen quiénes manejan estos recursos, una situación que, aunque podría parecer una barrera, en realidad evidencia la efectividad del sistema. Esta configuración permite que un equipo reducido de expertos apoye a un gran número de entidades públicas sin verse desbordado por demandas personalizadas, maximizando la eficiencia en la transferencia de conocimientos y en el soporte técnico. Esto también refleja los principios del modelo de Klievink y Janssen (2009), donde la integración progresiva de servicios y la colaboración interinstitucional son esenciales para desarrollar capacidades dinámicas que permitan a Gob.pe operar como una plataforma digital centralizada y efectiva.

Asimismo, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), los recursos clave, como las **guías** y los **videos tutoriales**, actúan como herramientas de democratización del conocimiento, permitiendo que los gestores accedan a información relevante sin depender exclusivamente de los expertos. Este enfoque respalda la creación de un sistema más equitativo y eficiente en la transferencia de conocimientos, algo fundamental en la gestión de una plataforma grande que trabaja con todas las entidades públicas a nivel nacional, para optimizar los recursos, considerando el número limitado de recursos.

Dawes (1996) también resalta que el intercambio de datos puede mejorar la precisión de la información, fomentar la resolución de problemas de manera integral y fortalecer la rendición de cuentas. No obstante, también identifica barreras organizativas, como los intereses propios de cada entidad y la dependencia de marcos profesionales, que limitan la colaboración. Estas barreras son particularmente relevantes para Gob.pe, ya que la plataforma requiere que las entidades compartan información y se adapten a estándares comunes para brindar un servicio unificado a los ciudadanos. Los hallazgos de esta investigación confirman que, aunque las barreras existen, los recursos manejados por los expertos actúan como elementos facilitadores clave para superar estas dificultades, permitiendo una colaboración eficiente en un entorno de alta complejidad.

Sin embargo, la fragmentación en nodos como el **gestor 6** refleja barreras organizativas persistentes, como lo señala Dawes (1996), quien destaca la falta de alineación entre objetivos institucionales y recursos compartidos. Además, la dependencia de los recursos centrales representa tanto fortalezas como riesgos, ya que cualquier falla en estos podría impactar significativamente en el sistema, por lo que es importante contar con diferentes recursos que puedan limitar estos riesgos.

Por otro lado, la integración de métodos mixtos en esta investigación, siguiendo a Venkatesh, Brown y Bala (2013), permite una evaluación más completa del impacto de Gob.pe. La combinación de análisis cuantitativo de redes y entrevistas cualitativas ha sido crucial para entender los desafíos específicos de cada entidad y las dinámicas subyacentes en el proceso de adopción.

4.3. Análisis comparativo

Los resultados de Gephi ofrecen un nivel de detalle que permite profundizar en las interacciones y roles dentro de la red. En primer lugar, Gephi destaca con claridad al **experto 2** como el nodo puente principal, validando su rol crítico en la red. Nodos periféricos, como el **gestor 6**, aparecen con mayor precisión, subrayando la necesidad de integrarlos mejor en el sistema. Además, los recursos están

claramente jerarquizados en la red, permitiendo priorizar aquellos que tienen mayor impacto, como las **guías** y los **videos tutoriales**.

En el caso de los gestores de contenido, los resultados también destacan la necesidad de fortalecer la conectividad y las capacidades técnicas. Los gestores con mayor integración en la red suelen tener acceso más directo a recursos como capacitaciones y correo de mesa de ayuda, lo que facilita su desempeño en la plataforma. Sin embargo, la existencia de nodos periféricos, como algunos gestores menos conectados, subraya la importancia de reforzar estrategias de inclusión, como la implementación de foros de discusión y la diversificación de los formatos de capacitación.

4.4. Implicancias prácticas

Con base en los resultados obtenidos, se plantean las siguientes implicancias prácticas para optimizar la adopción de Gob.pe. En primer lugar, es necesario fortalecer la inclusión de nodos periféricos, diseñando estrategias para integrar mejor a gestores desconectados, como **gestor 6**, mediante capacitaciones personalizadas y acceso facilitado a recursos clave. En segundo lugar, se debe optimizar la carga de nodos puente como **experto 2** y **líder**, proporcionándoles herramientas adicionales y redistribuyendo tareas para evitar la sobrecarga.

Además, es importante ampliar el uso de recursos secundarios, promoviendo herramientas menos utilizadas, como la **ayuda de otras entidades**, por ejemplo, mediante foros de ayuda de la plataforma, para diversificar las opciones de soporte. Por último, se recomienda mejorar la sostenibilidad del sistema mediante la actualización y mantenimiento continuo de los recursos clave, garantizando su relevancia y accesibilidad para los usuarios. Estas estrategias contribuirán a fortalecer la adopción de Gob.pe y a consolidar un sistema más eficiente y colaborativo.

Finalmente, los resultados plantean un desafío para la sostenibilidad de estas estrategias a largo plazo. Si bien los recursos actuales son efectivos, el crecimiento continuo en la cantidad de entidades públicas que adoptan Gob.pe podría requerir

innovaciones adicionales para evitar la saturación del equipo de expertos. Esto incluye explorar el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial (IA), para automatizar ciertas tareas de soporte, así como el diseño de nuevos modelos de capacitación que integren aprendizaje autoguiado y colaborativo.

Al respecto, cabe mencionar que, aunque la IA es una tecnología de creciente relevancia en la transformación digital del Estado, no fue mencionada de manera significativa por los entrevistados como una herramienta para mejorar la adopción de Gob.pe. Esto podría reflejar una falta de familiaridad o de aplicación concreta de esta tecnología en el contexto institucional de las entidades públicas. Como se explicó en la sección metodológica, se optó por no introducir el tema directamente en las entrevistas para evitar inducir respuestas y, en su lugar, se plantearon preguntas abiertas que permitieran a los participantes proponer libremente sus ideas. Sin embargo, la ausencia de referencias explícitas a la inteligencia artificial refuerza la necesidad de explorar con mayor profundidad su potencial en futuras estrategias de adopción de la plataforma Gob.pe.

4.5. Sigüientes pasos

Con los resultados obtenidos, es recomendable hacer hincapié en los siguientes aspectos a futuro:

- **Fortalecer la conectividad:** Implementar estrategias que reduzcan la fragmentación en la red de gestores de contenido, promoviendo conexiones más estrechas entre ellos y con los expertos.
- **Optimizar recursos clave:** Mejorar la accesibilidad y efectividad de herramientas como guías y videos tutoriales, garantizando que se actualicen regularmente y se adapten a las necesidades emergentes.
- **Explorar nuevas tecnologías:** Evaluar la incorporación de herramientas avanzadas, como sistemas de inteligencia artificial, para automatizar procesos repetitivos y aliviar la carga del equipo experto.
- **Ampliar formatos de capacitación:** Diseñar programas de aprendizaje por niveles y diferentes grupos de gestores, que combinen sesiones autoguiadas

y talleres interactivos; foros de discusión, que fomenten la colaboración entre los usuarios de Gob.pe; e implementar *chatbots* con IA para la atención de consultas rápidas.

- **Monitorear el impacto:** Establecer un sistema continuo de evaluación del impacto de los recursos y estrategias implementadas, utilizando métricas cualitativas y cuantitativas para medir el progreso en la adopción de Gob.pe, así como cambios en las dinámicas de las redes de interacción y recursos.



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusión general

En relación al objetivo principal de la investigación, la evaluación de las estrategias de adopción de la plataforma Gob.pe demuestra que, aunque se han logrado avances significativos en términos de centralización de información y capacitación a los gestores de contenido de las entidades públicas, persisten desafíos estructurales y organizativos que limitan su efectividad. Las estrategias actuales, como las capacitaciones y la asistencia técnica personalizada, han sido útiles para ciertas entidades, pero hay oportunidad para abarcar de manera uniforme las necesidades de todas las demás, especialmente aquellas con limitaciones técnicas o ubicadas en regiones alejadas. Este hallazgo refleja la necesidad de fortalecer y diversificar las estrategias de adopción para garantizar una implementación más equitativa.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Identificación de estrategias actuales de adopción

Las estrategias implementadas, como las capacitaciones, las sesiones abiertas de consultas de contenido y los materiales de apoyo (guías, videos tutoriales, etc.), son valoradas por los gestores de contenido como herramientas clave para comprender y utilizar Gob.pe. Sin embargo, los resultados del análisis de redes sociales revelan que la efectividad de estas estrategias depende en gran medida de la conectividad entre nodos clave (como los expertos de Gob.pe) y los gestores. Entidades con conexiones más sólidas muestran mayor capacidad de adopción, mientras que los gestores aislados enfrentan mayores dificultades, lo que resalta la importancia de mejorar las dinámicas colaborativas.

5.2.2. Influencia de las sesiones de capacitación

Las capacitaciones han sido efectivas en brindar conocimiento básico sobre el CMS y los lineamientos de Gob.pe. Sin embargo, las entrevistas indican que estas no siempre son suficientes para abordar las necesidades específicas de los gestores de contenido, especialmente en temas complejos como la redacción en lenguaje

simple o la adaptación de contenido técnico. El análisis de redes evidencia que los gestores más conectados a nodos centrales, como los expertos en contenido, tienden a tener un mejor desempeño, lo que refuerza la necesidad de fortalecer estos vínculos mediante un enfoque más personalizado en las capacitaciones, algo que se está tratando de resolver con las sesiones abiertas de consultas de contenido, una de las últimas estrategias implementadas.

5.2.3. Barreras y desafíos en la colaboración

Entre las principales barreras identificadas, se encuentran la alta rotación de personal, la falta de recursos en las entidades públicas y las limitaciones técnicas del CMS. Estas barreras, mencionadas consistentemente en las entrevistas, se reflejan también en el análisis de redes sociales, donde nodos periféricos muestran menor interacción y, por ende, menor acceso a recursos y soporte técnico. Esto evidencia la necesidad de estrategias específicas para integrar a estos nodos y reducir las brechas en la adopción.

5.3. Otras conclusiones

Otros hallazgos de la investigación:

5.3.1. Estrategias efectivas pero dependientes de recursos

Las estrategias empleadas por los expertos, como capacitaciones estructuradas, guías y videotutoriales, han demostrado ser herramientas efectivas para la adopción de Gob.pe. Estas estrategias facilitan la autonomía de los gestores de contenido, permitiendo a un equipo reducido apoyar a numerosas entidades públicas. Sin embargo, la dependencia de estos recursos destaca la importancia de mantenerlos actualizados y accesibles.

5.3.2. Barreras organizativas persistentes

Las barreras identificadas, como la resistencia al cambio, la falta de personal capacitado, y las limitaciones técnicas y presupuestarias, reflejan los desafíos que enfrenta Gob.pe para establecer una colaboración efectiva entre entidades públicas. Estos hallazgos coinciden con los principios de Dawes (1996), quien resalta cómo

las barreras organizativas pueden limitar la adopción de tecnologías interinstitucionales.

5.3.3. Desconexión entre gestores y expertos

Si bien los expertos gestionan los recursos clave que utilizan los gestores, los resultados indican que estos últimos desconocen en muchos casos quiénes están detrás de dichos recursos. Esta desconexión, aunque no afecta directamente la funcionalidad de los recursos, limita el reconocimiento de los esfuerzos del equipo experto y su impacto en las entidades públicas.

5.3.4. Estructuras de red diferenciadas

El análisis de redes sociales muestra que los expertos tienen una red interna densa y bien conectada, mientras que los gestores presentan una red más fragmentada y dependiente de recursos externos. Esto subraya la necesidad de fortalecer la conectividad entre gestores y expertos para optimizar la transferencia de conocimientos.

5.3.5. Gob.pe como modelo de integración progresiva

El caso de Gob.pe ilustra los principios del modelo de "*joined-up government*" (Klievink & Janssen, 2009), demostrando cómo una plataforma centralizada puede facilitar la colaboración interinstitucional y la integración de servicios centrados en el ciudadano.

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES

6.1. Fortalecer la conectividad entre gestores y expertos

Se recomienda implementar mecanismos que fortalezcan las relaciones entre nodos clave y gestores periféricos, como la asignación de expertos dedicados a regiones o entidades con menor capacidad. También es necesario establecer canales de comunicación más directos, como foros de discusión o reuniones periódicas, para fomentar el intercambio de buenas prácticas y mejorar la colaboración interinstitucional.

6.2. Optimizar y diversificar los recursos

Mantener actualizados los recursos clave como guías y videotutoriales, e incorporar formatos innovadores como videos interactivos y módulos de autoaprendizaje para atender a diferentes estilos de aprendizaje.

6.3. Ampliar las capacitaciones

Es fundamental diversificar las capacitaciones diseñando programas diferenciados por niveles de experiencia, incluyendo sesiones específicas para gestores avanzados y talleres prácticos para aquellos en las etapas iniciales de adopción, además de incorporar modalidades presenciales en regiones con acceso limitado a internet.

6.4. Automatizar procesos repetitivos

Se hace necesario explorar tecnologías avanzadas, como *chatbots* y asistentes virtuales, para resolver consultas frecuentes de los gestores de contenido, reduciendo la carga operativa del equipo experto.

6.5. Mejorar las herramientas del CMS

Se sugiere aumentar la flexibilidad técnica del CMS para incluir funciones avanzadas, como herramientas de búsqueda optimizadas y soporte para elementos visuales e interactivos que enseñen ejemplos y las mejores prácticas a los gestores de contenido.

6.6. Promover el incentivo y reconocimiento institucional

Se debe implementar un sistema de incentivos para las entidades públicas que destaquen en la adopción de Gob.pe, reforzando el compromiso institucional y la motivación de los gestores.

6.7. Monitorear el impacto de las estrategias para adoptar la plataforma

También, se deben desarrollar indicadores de desempeño para evaluar periódicamente el impacto de las estrategias de adopción y la calidad de los contenidos publicados en Gob.pe, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Guía de transformación digital del gobierno*. <http://dx.doi.org/10.18235/0004402>
- Bravo, O., Marín González, F., & Carrera, M. (2013). *Redes interorganizacionales y desarrollo local* (29ª ed.). Opción.
- Campoy Aranda, T. J., & Gomes Araújo, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*.
- Congreso de la República. (2002, 29 de enero). *Ley N.º 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ª ed). Sage Publications.
- Dawes, S. S. (1996). Interagency information sharing: Expected benefits, manageable risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(3), 377-394. <https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/3opqua5ryr?route=details>
- Grueso Hiestroza, M. P. (2015). Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio. *Suma de Negocios*, 6(13), 2-7. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.04.001>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw Hill.
- Ibarra, A., Sulbrandt, J., & Lira, R. (2001). Redes interorganizacionales en la administración pública. *CLAD*, (21). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1395965>
- Klievink, B., & Janssen, M. (2009, Abril). Realizing joined-up government—Dynamic capabilities and stage models for transformation. *Government Information Quarterly*, 26(2), 275-284. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X08001676?via%3Dihub>

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.

Michellini, D. (2015). Deliberación. Un concepto clave en la teoría de la democracia deliberativa de Jürgen Habermas. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1).
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-94902015000100006&script=sci_arttext

MP3 Cutter. (s/f). Online MP3 Cutter - Cut Songs, Make Ringtones.
<https://mp3cut.net/>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Olivares, N. E. (2015). Democracia deliberativa: una justificación sustantiva mixta. *Revista de la Facultad*, 6(1), 151-176.

Presidencia de la República del Perú. (2016, 10 de noviembre). *Decreto Legislativo N.º 1246. Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2001, 22 de mayo). Decreto Supremo N.º 060-2001-PCM. *Crean el "Portal del Estado Peruano" como sistema interactivo de información a los ciudadanos a través de Internet*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2006, 20 de junio). *Decreto Supremo N.º 032-2006-PCM. Crean el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas - PSCE*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2011, 26 de julio). *Decreto Supremo N.º 066-2011-PCM. Aprueban el "Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital Peruana 2.0"*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013, 10 de julio). *Decreto Supremo N.º 081-2013-PCM. Decreto Supremo mediante el cual se aprueba la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017*.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017, 27 de febrero). *Decreto Supremo N.º 022-2017-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.*

Presidencia del Consejo de Ministros. (2018, 23 de marzo). *Decreto Supremo N.º 033-2018-PCM. Decreto Supremo que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital.* Gob.pe.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2020, 20 de noviembre). *Gob.pe.* YouTube. <https://www.youtube.com/channel/UChzcqGtSSr1wyzS7IEtZtbw>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021a, 19 de febrero). *Decreto Supremo N.º 029-2021-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo.*

Presidencia del Consejo de Ministros. (2021b, 19 de junio). *Directiva N.º 001-2021-PCM/SGD. Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales.* Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1976362-001-2021-pcm-sgd>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2023, 1 de febrero). *Cronograma de talleres a entidades - 2023.* Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3930761-cronograma-de-talleres-a-entidades-2023>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-h). *Accesibilidad web.* Gob.pe. <https://www.gob.pe/975>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-j). *Accesibilidad y diseño inclusivo. Equipos multidisciplinares para diseño de servicios.* <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/accesibilidad/disenio>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-i). *Cargar un video en lengua de señas de tu entidad*. Estándares y guías para la digitalización.

<https://guias.servicios.gob.pe/paginas-institucionales/informacion-accesible/index>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-n). *¿Cómo empezar el proceso de migración hacia Gob.pe?* Gob.pe. <https://www.gob.pe/11486>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-d). *Equipos multidisciplinarios para diseño de servicios*. Estándares y guías para la digitalización.

<https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/equipo/index>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-e). *Equipos multidisciplinarios para diseño de servicios. Funciones del equipo*. Estándares y guías para la digitalización. <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/equipo/funciones>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-k). *Guía de informes y publicaciones. Paso 3: carga el informe o publicación desde tu computadora*. Equipos multidisciplinarios para diseño de servicios.

<https://guias.servicios.gob.pe/paginas-institucionales/informes-publicaciones/paso3>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-m). *Guía para crear servicios*. Estándares y guías para la digitalización.

<https://guias.servicios.gob.pe/paginas-institucionales/servicios/index>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-l). *Guía para crear trámites*. Estándares y guías para la digitalización. <https://guias.servicios.gob.pe/paginas-institucionales/tramites/index>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-f). *Inscribirte en las capacitaciones digitales para cargar contenido en Gob.pe*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/15645>

Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-ñ). *Pasos para la migración hacia Gob.pe*. Estándares y guías para la digitalización.

- <https://guias.servicios.gob.pe/paginas-institucionales/pasos-migracion/index>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-a). *¿Qué es Gob.pe?* Gob.pe.
<https://www.gob.pe/1021>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-c). *¿Qué es Gob.pe? ¿Cómo se actualiza?* Gob.pe. <https://www.gob.pe/12488>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-b). *Sede digital.* Gob.pe.
<https://www.gob.pe/46247>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (s/f-g). *Uso de dominios y subdominios en el Estado.* Estándares y guías para la digitalización.
<https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/dominios/index>
- Raffo, D. (2016, 9 de diciembre). *Aquí empezamos.* Medium.
<https://medium.com/gob-pe/aqu%C3%AD-empezamos-42fefade5c5e>
- Raffo, D. (2018, 4 de abril). *Un decreto en lenguaje ciudadano.* Medium.
<https://medium.com/gob-pe/un-decreto-en-lenguaje-ciudadano-9b317fea397d>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations.* Free Press of Glencoe.
- Thompson, D. F., García Jaramillo, L., & Fuentes Vélez, L. (2019). Teoría democrática deliberativa y ciencia política empírica. *Estudios Políticos*, (56).
<https://doi.org/10.17533/udea.espo.n56a12>
- TurboScribe.* (s/f). TurboScribe: Transcriba audio y video a texto.
<https://turboscribe.ai/es/>
- Velasco Arroyo, J. C. (2003). Acerca de la democracia deliberativa. Fundamentos teóricos y propuestas prácticas. *Asamblea*, 9, 3–21.
<https://doi.org/10.59991/rvam/2003/n.9/672>
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013, marzo). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54. <https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/linkprocessor/plink?id=65af4d03-b08c-3f29->

96a8-9abbe27102af

West, D. M. (2004). E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes. *Public Administration Review*, 64(1), 15-27. <https://research-ebsco-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/viewer/pdf/y5gxlqgomb?route=details>



ANEXO

Anexo 1. Guías de entrevistas

1. Guía de cuestionario para expertos de Gob.pe

Introducción:

- Presentación del entrevistador sobre el objetivo del estudio.

1. Experiencia y rol:

- ¿Cuál es tu nombre y edad?
- ¿Qué estudiaste y en qué te especializas/trabajas?
- ¿Podrías describir brevemente tu rol y responsabilidades dentro del equipo de Gob.pe?
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Gob.pe?
- ¿Cuáles crees que son tus principales habilidades en relación con la plataforma?

2. Estrategias de adopción:

- ¿Qué estrategias utiliza el equipo de Gob.pe para enseñar a las entidades públicas a adoptar y gestionar la plataforma?
- ¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos que enfrentan las entidades públicas para adoptar Gob.pe?
- (Pregunta para SNA): ¿Qué personas o equipos dentro de tu área consideras más influyentes o importantes para ayudarte en tu tarea de lograr la adopción exitosa de Gob.pe en las entidades públicas?

3. Capacitación y soporte:

- ¿Cómo se estructuran las sesiones de capacitación para los gestores de contenido de las entidades públicas que suben contenido de trámites y servicios a la plataforma Gob.pe?
- ¿Qué tipo de soporte adicional ofrecen después de las capacitaciones iniciales de Gob.pe?
- (Pregunta para SNA): ¿Qué herramientas o recursos (capacitaciones, guías, videos, etc.) consideras más importantes para el éxito de la adopción de Gob.pe?

4. Barreras y mejoras:

- ¿Qué barreras o desafíos has encontrado como parte del equipo al enseñar a las entidades públicas a utilizar Gob.pe?
- ¿Qué mejoras sugieres para facilitar la adopción de la plataforma Gob.pe por parte de las entidades públicas?

5. Reflexión personal:

- ¿Cuál ha sido tu experiencia personal más significativa trabajando con las entidades públicas en la adopción de Gob.pe?
- ¿Hay algún otro comentario o aspecto que consideres relevante para mejorar el uso de la plataforma Gob.pe para crear contenido de trámites y servicios?

Cierre de la entrevista.

2. Guía de cuestionario para Gestores de contenido en la plataforma Gob.pe

Introducción:

- Presentación del entrevistador sobre el objetivo del estudio.

1. Experiencia y rol:

- ¿Cuál es tu nombre y edad?
- ¿Qué estudiaste y en qué te especializas/trabajas?
- ¿En qué entidad pública trabajas o has trabajado?
- ¿Podrías describir brevemente tu rol y responsabilidades como gestor de contenido de tu entidad pública en la plataforma Gob.pe?
- ¿Cuánto tiempo has estado trabajando en esta función?

2. Uso de Gob.pe:

- ¿Cómo describirías tu experiencia al utilizar la plataforma Gob.pe para publicar información sobre trámites y servicios del Estado?
- ¿Qué tan útiles han sido las sesiones de capacitación proporcionadas por el equipo de Gob.pe para publicar contenido de trámites y servicios en Gob.pe?
- ¿Qué otros medios, además de las capacitaciones, conoces para ayudarte a publicar contenido de trámites y servicios en Gob.pe?
- (Pregunta para SNA): ¿Qué herramientas o recursos (capacitaciones, guías, videos, etc.) han sido más útiles para tu comprensión y uso de Gob.pe?
- (Pregunta para SNA): ¿Con qué otras personas o equipos colaboras dentro o fuera de tu entidad para publicar contenido en Gob.pe?

3. Desafíos y barreras:

- ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos al cargar contenido de trámites y servicios en la plataforma Gob.pe?
- ¿Has encontrado alguna barrera específica al colaborar con el equipo de la plataforma Gob.pe?

4. Retroalimentación y mejoras:

- ¿Has dado alguna retroalimentación al equipo de Gob.pe sobre la plataforma?
¿Qué tipo de mejoras sugerirías?
- ¿Qué mejoras sugieres para la coordinación con el equipo de Gob.pe?
- ¿Qué mejoras sugieres para manejar la plataforma Gob.pe más fácilmente?
- ¿Cómo crees que Gob.pe podría facilitar tu trabajo como gestor de contenido?

5. Reflexión personal:

- ¿Cuál ha sido tu experiencia más destacada al trabajar con Gob.pe y publicar contenido sobre trámites y servicios del Estado?
- ¿Hay algún otro comentario o aspecto que consideres relevante sobre la publicación de contenido de trámites y servicios en la plataforma Gob.pe?

Cierre de la entrevista.

