

Artículo inédito**Alfabetización digital como derecho laboral emergente en la transformación del servicio civil peruano**

Digital Literacy as an Emerging Labor Right in the Transformation of Peru's Civil Service

Joel Emerson Huancapaza Hilasaca

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)

joel.huancapaza@unmsm.edu.pe | ORCID: 0000-0002-9324-1860

Cómo citar este artículo/citation:

Huancapaza Hilasaca, J. E. (2025). Alfabetización digital como derecho laboral emergente en la transformación del servicio civil peruano. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (14), 45–61. <https://doi.org/10.54774/ss.2025.14.03>

Recibido: 15/09/2025

Revisado: 31/10/2025

Aceptado: 28/11/2025

Publicado: 23/12/2025

Resumen

El presente artículo analiza la alfabetización digital como un derecho laboral emergente en el contexto de la transformación del servicio civil peruano, particularmente bajo el marco normativo establecido por el Decreto Supremo N° 115-2025-PCM que reglamenta la Ley N° 31814 sobre inteligencia artificial. La investigación examina cómo las políticas públicas de transformación digital han posicionado implícitamente la alfabetización digital como una competencia esencial para el desarrollo profesional de los servidores públicos. Mediante un análisis documental y normativo, se demuestra que las entidades públicas tienen la obligación institucional de desarrollar capacidades digitales en su personal, lo que permite configurar un derecho laboral tácito. Los resultados evidencian que, aunque no existe un reconocimiento jurídico explícito, la alfabetización digital constituye un elemento fundamental para la estabilidad laboral, el desarrollo profesional y la participación plena en la economía digital del sector público. Este estudio busca enriquecer el debate sobre la naturaleza jurídica de la alfabetización digital para el personal del sector público. Se propone considerar dicha alfabetización como un derecho laboral de carácter emergente.

Palabras clave: alfabetización digital, derecho laboral, servicio civil, transformación digital, inteligencia artificial

Abstract

This article analyzes digital literacy as an emerging labor right in the context of Peru's civil service transformation, particularly under the regulatory framework established by Supreme Decree No. 115-2025-PCM that regulates Law No. 31814 on artificial intelligence. The research examines how public policies on digital transformation have implicitly positioned digital literacy as an essential competence for the professional development of civil servants. Through documentary and regulatory analysis, it is demonstrated that public entities have an institutional obligation to develop digital capabilities in their personnel, allowing the configuration of a tacit labor right. The results show that, although there is no explicit legal recognition, digital literacy constitutes a fundamental element for job stability, professional development, and full participation in the public sector's digital economy. This study seeks to enrich the debate on the legal nature of digital literacy for public sector personnel. It proposes considering such literacy as an emerging labor right.

Keywords: digital literacy, labor law, civil service, digital transformation, artificial intelligence

1. Introducción

La transformación digital del Estado peruano ha experimentado una aceleración significativa en la última década, proceso que se intensificó durante la pandemia del COVID-19 y se ha visto reforzado por la aprobación del Decreto Supremo N° 115-2025-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31814, orientada a promover el uso de la inteligencia artificial (IA) en favor del desarrollo económico y social del país. En este contexto de modernización del aparato estatal, la alfabetización digital ha adquirido una relevancia creciente, trascendiendo su consideración tradicional como una competencia deseable o una materia de capacitación prioritaria, para convertirse en un elemento clave del desempeño del servicio civil.

La alfabetización digital se desarrolla en un escenario marcado por la digitalización acelerada de los procedimientos administrativos, la incorporación de tecnologías disruptivas como parte de las estrategias nacionales de TD, la implementación de sistemas basados en IA en la gestión pública y la modernización de la gestión documental orientada a optimizar los flujos de información (Fernández-Iparraguirre, 2021). En este marco, la carencia de habilidades digitales —como la gestión de la información, la comunicación, la colaboración, el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas en entornos digitales (Van Laar et al., 2019)— no sólo limita el desempeño profesional de los servidores públicos, sino que incide en la capacidad institucional del Estado para cumplir eficazmente sus funciones frente a la ciudadanía.

En efecto, el desarrollo del gobierno digital (GD) como un campo multidisciplinario ha estado asociado a la convergencia entre la política pública, la informática, la administración pública y otras disciplinas afines (Gil-García et al., 2017). Desde esta perspectiva, diversos estudios señalan la necesidad de fortalecer la sostenibilidad de los procesos de modernización estatal mediante acciones como: (a) el refuerzo de la formación en competencias digitales y alfabetización digital; (b) la integración de programas de gestión del cambio en las estrategias de modernización institucional; (c) la promoción de habilidades blandas en el servicio civil; y (d) la implementación de políticas inclusivas orientadas a reducir la brecha digital (Espina-Romero, 2025).

La relevancia de la presente investigación radica en su contribución a la comprensión de cómo los procesos de modernización estatal generan nuevas exigencias y reconfiguraciones en las relaciones laborales del sector público. En un contexto en el que el 84 % de las entidades públicas peruanas no cuentan con personal experto, analista ni especialista en IA (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2025, p.11), la alfabetización digital se perfila como un

componente indispensable para que el servicio civil pueda adaptarse a los desafíos de la era digital. Al mismo tiempo, esta alfabetización puede ser analizada como un elemento emergente dentro del derecho laboral público, en tanto ressignifica los procesos de reconversión profesional y desarrollo personal del servidor público, a la luz del marco regulatorio establecido por el artículo 6 (literal a) del Decreto Supremo N.º 115-2025-PCM.

No obstante, se observa una brecha entre las exigencias derivadas de este marco normativo y las condiciones efectivas en las que se desarrollan las relaciones laborales en el servicio civil. En la práctica, la capacitación en competencias digitales suele ser esporádica, no siempre responde a diagnósticos de necesidades y queda frecuentemente a la discrecionalidad de cada entidad, lo que reproduce asimetrías entre servidores y dependencias. A partir de este desajuste se formula el problema de investigación: determinar si la alfabetización digital puede ser conceptualizada como un derecho laboral emergente que contribuya a reducir dichas asimetrías.

En ese sentido, el objetivo principal del estudio es analizar la configuración de la alfabetización digital como un derecho laboral implícito y emergente en el marco de la transformación digital del servicio civil peruano, examinando sus fundamentos normativos, sus implicaciones para el desarrollo profesional de los servidores públicos y su contribución a la construcción de una administración pública moderna y eficaz. La hipótesis central sostiene que, si bien la legislación peruana no reconoce explícitamente la alfabetización digital como un derecho laboral, las obligaciones institucionales establecidas en el marco normativo de la transformación digital permiten identificar un reconocimiento tácito de su relevancia para la estabilidad y el desarrollo profesional de los trabajadores del sector público.

2. Metodología

La investigación adopta un diseño cualitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, y se sustenta principalmente en el análisis documental y normativo. El enfoque exploratorio se justifica por tratarse de un fenómeno emergente en el ámbito del servicio civil peruano, mientras que el carácter descriptivo permite sistematizar los elementos conceptuales, normativos e institucionales que configuran la alfabetización digital en el contexto de la transformación digital del Estado.

En cuanto a las fuentes de información, el estudio se apoya en tres categorías de fuentes primarias. En primer lugar, normativa legal —leyes, decretos y directivas— promulgada entre 2011 y 2025, con especial énfasis en la legislación posterior a 2020 vinculada a la transformación digital y al

uso de tecnologías emergentes. En segundo lugar, documentos de política pública, tales como planes estratégicos, informes y documentos de trabajo elaborados por entidades nacionales, como la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y por organismos internacionales, entre los que destacan la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Por último, se revisó literatura académica —artículos, libros y tesis— publicada entre 2015 y 2025, centrada en la intersección entre transformación digital, gestión pública y derechos laborales, con particular atención al contexto peruano.

La selección de documentos se realizó considerando criterios de relevancia temática (vinculación entre digitalización, competencias laborales y sector público), actualidad temporal (priorizando fuentes del período 2020–2025) y calidad académica u oficialidad institucional.

Para el tratamiento de la información se empleó el análisis de contenido cualitativo, mediante procesos de codificación abierta, axial y selectiva, orientados a identificar y categorizar los elementos conceptuales, normativos e institucionales asociados a la alfabetización digital como posible derecho laboral emergente. De manera complementaria, el análisis normativo se desarrolló a partir de una interpretación jurídica sistemática, examinando la coherencia interna, la jerarquía normativa y la evolución legislativa del marco regulatorio analizado.

Entre las principales limitaciones metodológicas del estudio se reconoce la dependencia de fuentes documentales, lo que impide captar de manera directa las percepciones y experiencias de los actores involucrados; así como la naturaleza emergente del fenómeno, que circunscribe el análisis a su dimensión normativa e institucional sin evaluar aún su efectividad práctica. Asimismo, el enfoque nacional del estudio sugiere la pertinencia de futuras investigaciones de alcance comparado o subnacional que profundicen y contrasten los hallazgos aquí presentados.

3. Resultados

3.1. Conceptualización de la alfabetización digital en el contexto laboral

La alfabetización digital, según la definición establecida en el Reglamento de la Ley Nº 31814, constituye:

el proceso de adquisición y desarrollo de competencias digitales esenciales para interactuar en entornos digitales permanentemente, necesarias para estudiar, trabajar, tramitar bienes y servicios, socializar y, en general, desenvolverse en la vida diaria, que permite ejercer la ciudadanía de manera plena y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno (Decreto Supremo N° 115-2025-PCM, art. 6, lit. a).

Es relevante destacar que esta definición incorpora explícitamente el ámbito del **trabajo**, lo que sitúa a la alfabetización digital como un elemento transversal de las dinámicas laborales contemporáneas. En coherencia con ello, el Reglamento la vincula con uno de sus principios rectores: la “sensibilización y educación en inteligencia artificial” (artículo 7, literal f).

Este concepto, aún en proceso de consolidación, ha evolucionado desde una comprensión limitada a habilidades informáticas básicas hacia una noción más amplia, asociada a la capacidad crítica de comprender, evaluar, utilizar y crear información digital de manera ética y responsable. La literatura reciente plantea, además, el debate sobre si la alfabetización digital debe concebirse principalmente como una capacidad individual o como una competencia institucional (Espina-Romero, 2025).

En el ámbito de la administración pública, investigaciones como la de Arnaud et al. (2024) evidencian una relación significativa entre los niveles de alfabetización digital de los funcionarios y la efectividad de los procesos de transformación digital, sugiriendo la necesidad de modelos explicativos que articulen ambas dimensiones. De manera complementaria, Tsarouhas y Grigoriadis (2025) subrayan que la alfabetización digital resulta clave para una gobernanza participativa, particularmente, en contextos de implementación de sistemas basados en inteligencia artificial orientados al interés público.

La evidencia empírica disponible también indica que proyectos públicos de carácter sostenible — como los vinculados a la movilidad verde— requieren niveles adecuados de alfabetización digital entre los servidores públicos para asegurar su viabilidad y eficacia (Grgurevic et al., 2022). El caso croata, por ejemplo, muestra que las competencias digitales de los empleados públicos, incluyendo la gestión de información, el uso de herramientas tecnológicas y la comunicación digital, constituyen un requisito previo para el acceso a proyectos estratégicos y programas financiados en este ámbito.

En este sentido, se observa una tendencia consistente en la cual la competencia digital del servidor público deja de ser una habilidad complementaria para convertirse en un factor habilitante de los procesos de transformación digital del Estado. En el contexto peruano, la disponibilidad

de capacidades digitales adecuadas resulta particularmente relevante para la formulación e implementación de los Planes de Gobierno Digital (PGD), así como para la gestión eficiente de servicios públicos y recursos asociados.

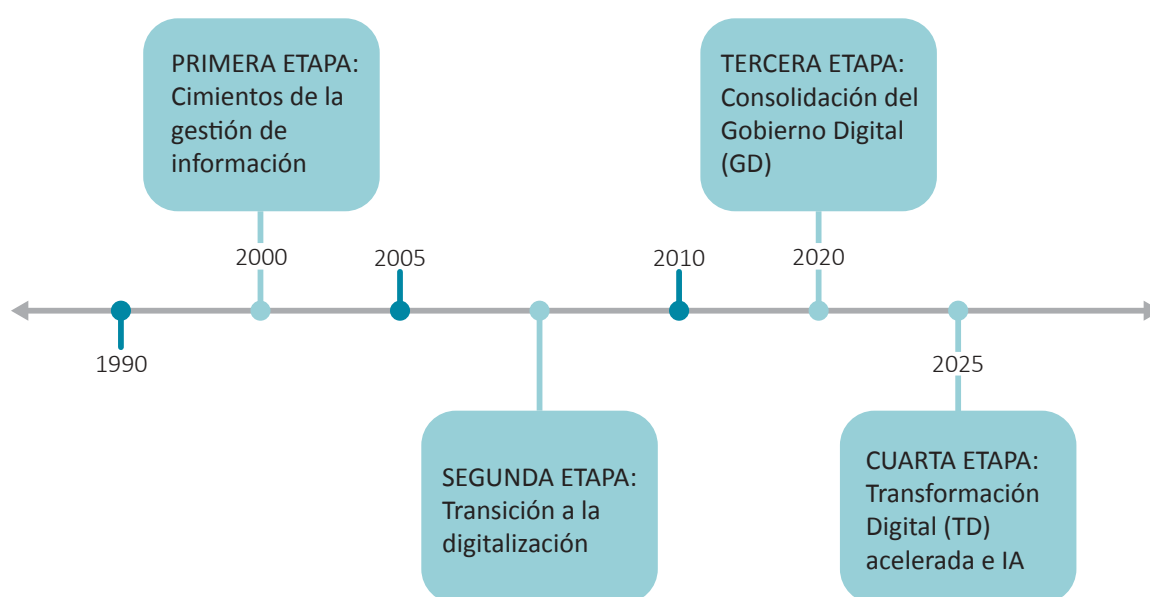
En términos operativos, la ausencia de competencias digitales suficientes en el capital humano público limita la capacidad de las entidades para afrontar desafíos propios de la gestión pública en entornos digitales, como la implementación de proyectos de inversión que requieren altos niveles de gestión, documentación y reporte en plataformas electrónicas. Desde esta perspectiva, la alfabetización digital se configura como un componente estratégico para la sostenibilidad de la transformación digital en el sector público peruano.

3.2. Transformación digital del Estado peruano

La evolución normativa del extenso proceso de transformación digital del Estado peruano ha seguido una trayectoria que se puede periodizar en cuatro etapas claramente diferenciadas (ver Figura 1), cada una con una especie de nodos normativos y enfoques específicos, que han contribuido a la consolidación del marco actual. La primera idea central es que “desde 1990, Perú ha experimentado una serie de modificaciones legales con la intención de desarrollar el gobierno electrónico” (Laurente, 2021, p. 21).

Figura 1

Etapas del proceso de transformación digital del Estado peruano (1990 – 2025)



Nota. Elaboración propia a partir de la normativa nacional y documentos de política pública mencionados en Laurente (2021).

En la primera etapa (1990-2000), se establecieron los cimientos de la gestión de información estatal en el Perú. Previamente, existía una estructura dual de Sistemas Nacionales de Estadística y de Informática. En 1990, la creación del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) consolidó ambos, bajo la dependencia de la PCM. El Decreto Legislativo N° 604 formalizó el Sistema Nacional de Informática, centrándose en la organización de recursos de cómputo y la actividad informática para la gestión pública. La Subjefatura de Informática del INEI se convirtió en su órgano rector.

En la segunda etapa (2000-2010), se produjo una suerte de transición de la gestión informática a la primera política de digitalización. En 2003, la Subjefatura de Informática del INEI se fusionó con la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, lo que dio origen a la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), la cual asumió el rol de organismo técnico especializado de la Política Nacional de Gobierno Electrónico. En esta década se estableció un conjunto de normas clave que marcaron el inicio de la modernización estatal y la simplificación administrativa en el Perú, entre ellas la Ley N.º 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales (2000); la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002); la Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2002); y la Ley N.º 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007), todas vigentes con sus modificaciones. Asimismo, en 2007 se implementó la Ventanilla Única del Estado a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE), sentando las bases del gobierno electrónico en el país.

En la tercera etapa (2010-2020), los esfuerzos normativos estaban dirigidos a la consolidación normativa y al cambio de enfoque, influenciado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). El hito más significativo fue la evolución del gobierno electrónico hacia un enfoque integral de Gobierno Digital (GD). Se aprobó la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales (2011) y la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) mediante Decreto Supremo N° 083-2011-PCM, para el intercambio de datos entre entidades. Asimismo, la antigua ONGEI se consolida como una de las secretarías de la PCM: la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI), órgano de línea y ente rector del Sistema Nacional de Informática. Esta nueva secretaría estableció los *Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital* (PGD) mediante Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI, cuyo objeto es orientar a las entidades públicas en la formulación de su PGD. Casi al cierre de esta etapa, en 2018, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1412 (Ley de Gobierno Digital).

En la cuarta etapa (2020-2025), la pandemia de COVID-19 fue un catalizador de la TD del Estado, la economía y la sociedad, lo que impactó en los trabajadores del sector público. A inicios de 2020, se creó el Sistema Nacional de Transformación Digital (SNTD) (Decreto de Urgencia N° 006-2020) y se aprobó el Marco de Confianza Digital (Decreto de Urgencia N.º 006 y 007-2020). El marco legal se expandió con el Reglamento de la Ley de Gobierno Digital (2021) y la obligatoriedad de mesas de partes digitales (Ley N° 31170). En 2022, se creó la Ley N° 31572, Ley del Teletrabajo. En 2023 se aprobó la *Política Nacional de Transformación Digital al 2030* (PNTD), que articula todos los esfuerzos previos bajo el objetivo de superar el “bajo ejercicio de ciudadanía digital”. La Ley N° 31814 (2023) sobre IA y su reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 115-2025-PCM (2025), consolidan el presente digital en cuanto a normativa. Respecto a dispositivos de naturaleza operativa y ejecutiva, la visión se hizo más profunda al articular la seguridad digital, la protección de datos y la inclusión como principios esenciales de la nueva gobernanza.

Esta periodización permite comprender que la transformación digital del Estado peruano no ha sido un proceso lineal, sino acumulativo, marcado por avances normativos progresivos que han ido ampliando tanto las capacidades institucionales como las exigencias sobre el capital humano del sector público.

3.3. La transformación digital y la adaptación del capital humano

La pandemia de COVID-19 no solo aceleró los procesos normativos de transformación digital, sino que actuó como un catalizador de cambios estructurales en las economías y en la organización del trabajo a nivel global, generando tanto oportunidades como desafíos para los Estados (Salazar-Xirinachs, 2021; Agudelo et al., 2020).

En el contexto de estos desafíos, el marco regulatorio debe evolucionar para adaptarse al rápido ritmo de la innovación tecnológica. Es fundamental que las políticas se centren en la persona (Balbo et al., 2022; Salazar-Xirinachs, 2021), priorizando el bienestar económico, la seguridad física y psicológica, a través de enfoques que aborden la protección y el desarrollo de capacidades. La gobernanza digital resulta esencial para impulsar la TD, ya que implica un conjunto de procesos, estructuras y normas para dirigir, evaluar y supervisar el uso de tecnologías digitales (Cubo et al., 2022).

A nivel regional, la Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en los Entornos Digitales establece compromisos para asegurar que la TD respete los derechos laborales recogidos en las

legislaciones nacionales (SEGIB, 2023). En esa línea, el documento promueve nuevas formas de empleo y el teletrabajo, y exige actualizar las políticas y normas laborales para garantizar una protección social adecuada, trabajo digno, el diálogo social y la participación de los trabajadores en la economía digital.

La incorporación de tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial, que ha tomado el nombre de Industria 4.0 (Basco et al., 2020; Basco et al., 2021), como la IA y la robótica, implica un crecimiento potencial en la demanda de habilidades digitales, a costa de la posible reducción de ocupaciones fácilmente automatizables (Basco et al., 2020, p. 3).

Ante este panorama, la adquisición de nuevas habilidades digitales es crucial para la empleabilidad de los trabajadores (Balbo et al., 2022). Es imperativo que se adopten políticas de *reskilling* (mejorar habilidades existentes) o *upskilling* (adquirir nuevas habilidades) para asegurar la mejora continua de las capacidades y la empleabilidad de los trabajadores.

En el sector público, el desarrollo continuo de competencias digitales y la capacitación son elementos esenciales para la implementación eficaz de políticas digitales y para transformar al Estado en una entidad más ágil, transparente y orientada al ciudadano (Cubo et al., 2022; Roseth et al., 2018).

4. Discusión

4.1. Alfabetización digital como competencia laboral esencial

El análisis del marco normativo peruano evidencia una trayectoria sostenida hacia la consolidación de la alfabetización digital como una competencia laboral fundamental dentro del sector público. Esta evolución se manifiesta en disposiciones recientes que asignan a las entidades públicas responsabilidades explícitas en el fortalecimiento de capacidades digitales, en coherencia con los objetivos de la transformación digital del Estado. En este contexto, la capacitación de los servidores públicos en el uso eficiente, seguro y ético de las tecnologías digitales se configura como una condición necesaria para el funcionamiento de un Estado moderno, descentralizado y orientado a resultados.

En particular, el Reglamento de la Ley N.º 31814 incorpora como principio rector la sensibilización y educación en inteligencia artificial, promoviendo de manera prioritaria la alfabetización digital y el desarrollo de habilidades vinculadas al diseño, implementación y uso

de sistemas basados en IA, con énfasis en disciplinas como ciencia de datos, programación, ética y derechos humanos (PCM, 2025, p. 4). Esta orientación normativa transforma la adquisición de competencias digitales de una acción opcional en un mandato institucional, al reconocer su relevancia para el desarrollo integral de los servidores públicos y para el ejercicio pleno de la ciudadanía digital.

Este enfoque se refuerza con la *Política Nacional de Transformación Digital al 2030*, que identifica como problema público central el bajo ejercicio de la ciudadanía digital, asociado, entre otras causas, al débil impulso del talento digital de las personas (PCM, 2023). En respuesta, dicha política establece lineamientos orientados a desarrollar competencias digitales y de innovación en los servidores públicos y en la ciudadanía a lo largo del ciclo de vida, conceptualizando la alfabetización digital como un proceso continuo de formación y no como una intervención aislada.

Desde esta perspectiva, la alfabetización digital cumple también una función protectora frente a vulneraciones emergentes en el mundo del trabajo, asociadas a la brecha digital, a los riesgos de exclusión laboral y a los desafíos derivados de la intensificación tecnológica. En ese sentido, su progresiva incorporación en el marco normativo permite sostener que esta competencia adquiere rasgos propios de un derecho en construcción, vinculado al desarrollo profesional y a condiciones laborales dignas en el sector público.

4.2. Su configuración como derecho tácito en el servicio civil

Si bien la alfabetización digital no se encuentra formalmente reconocida como un derecho laboral explícito en la legislación peruana, el análisis normativo muestra que las entidades públicas han asumido obligaciones concretas que configuran un marco de protección funcionalmente equivalente. Estas obligaciones incluyen la incorporación de objetivos y acciones vinculadas a la transformación digital en los instrumentos de gestión institucional, como los planes estratégicos, los planes operativos y los planes de desarrollo de las personas (PCM, 2021).

Asimismo, el rol rector de la SGTD refuerza esta configuración implícita. Como ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital, la SGTD tiene entre sus funciones brindar capacitación y asistencia técnica a las entidades públicas para el desarrollo, implementación y uso de tecnologías digitales e inteligencia artificial, en el marco de sus competencias (PCM, 2025). Este diseño institucional reconoce que el éxito de la transformación digital depende, de manera directa, del fortalecimiento de capacidades del capital humano del Estado.

La relevancia estratégica de estas competencias se expresa también en la declaración de interés nacional del fomento del talento digital, orientado al aprovechamiento de tecnologías emergentes para la mejora de los servicios públicos, la educación y el bienestar social (Congreso de la República, 2023). Este mandato presupone la existencia de servidores públicos con capacidades digitales adecuadas y, por tanto, la responsabilidad estatal de promover su desarrollo.

En conjunto, estos elementos permiten sostener que la alfabetización digital se configura como un derecho tácito al desarrollo profesional en el servicio civil. No se trata de un derecho subjetivo expresamente reconocido, sino de una expectativa legítima derivada de obligaciones institucionales que buscan garantizar la adaptación de los servidores públicos a un entorno laboral crecientemente digitalizado.

4.3. Articulación con el sistema de gestión de recursos humanos

La investigación evidencia una articulación progresiva entre las políticas de transformación digital y el sistema de gestión de recursos humanos del Estado. En este marco, SERVIR, como ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, coordina con la SGTD para promover el fortalecimiento de capacidades en gobierno digital y tecnologías digitales en los funcionarios y servidores públicos.

Un ejemplo de esta articulación es la implementación de cursos masivos en línea orientados al servicio civil, como el curso de Transformación Digital en el Perú (SERVIR, 2025), desarrollado de manera conjunta por la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y la SGTD de la PCM. Estas iniciativas buscan institucionalizar la formación digital y superar su tratamiento como actividad complementaria, integrándola al desarrollo regular de la función pública y a la mejora de la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía.

De manera complementaria, la Plataforma Nacional de Talento Digital constituye un instrumento relevante para democratizar el acceso a la formación en competencias digitales. Bajo el marco del Decreto Supremo N°. 157-2021-PCM (2021), esta plataforma ofrece cursos y programas orientados al desarrollo de habilidades clave como ciencia de datos, interoperabilidad y seguridad digital. Estas herramientas refuerzan la noción de aprendizaje continuo como eje de la transformación del capital humano del Estado.

No obstante, persisten desafíos para una integración más sistémica. Organismos internacionales como la OCDE recomiendan adoptar enfoques integrales que incluyan no sólo habilidades técnicas, sino también competencias socioemocionales, profesionales y de liderazgo en el ámbito del gobierno digital (OCDE, por sus siglas en inglés OECD, 2021). En este sentido, una posible línea de desarrollo consiste en fortalecer la materia de capacitación prioritaria “Gobierno y transformación digital”, incorporando explícitamente programas de alfabetización digital obligatorios y progresivos dentro de los planes de desarrollo de las personas.

Finalmente, ante los riesgos asociados a la automatización y a la posible obsolescencia de determinados perfiles laborales, resulta necesario complementar estas estrategias con políticas de reskilling y upskilling. La evidencia disponible sugiere que la ausencia de competencias digitales constituye una forma de exclusión social y económica que el Estado debe prevenir, evitando que la transformación digital reproduzca o profundice desigualdades preexistentes (OCDE, 2018; SEGIB, 2023).

5. Conclusiones

El análisis documental y normativo desarrollado permite extraer un conjunto de conclusiones que responden al problema de investigación, al objetivo planteado y a la hipótesis formulada.

En primer lugar, se confirma la hipótesis central del estudio: la alfabetización digital se ha configurado como un derecho laboral emergente de carácter implícito en el servicio civil peruano. Si bien la legislación vigente no reconoce expresamente este derecho, el examen de los resultados (sección 3) y de la discusión (secciones 4.2 y 4.3) evidencia que las obligaciones institucionales impuestas a las entidades públicas generan un derecho tácito y exigible para los servidores civiles. Este derecho resulta fundamental para garantizar su desarrollo profesional y su estabilidad laboral en un contexto de transformación digital del Estado y progresiva digitalización de la función pública.

En segundo lugar, se observa una consolidación normativa del talento digital como mandato estatal. El fundamento de este derecho tácito descansa en una evolución normativa sostenida que ha transitado desde un enfoque instrumental, centrado en el gobierno electrónico, hacia un enfoque integral de transformación digital (Resultados, sección 3.2). Esta trayectoria culmina en dos hitos principales: por un lado, el marco normativo de la inteligencia artificial (Ley N.º 31814 y Decreto Supremo N.º 115-2025-PCM), que vincula expresamente la alfabetización

digital con el ámbito del trabajo (Resultados, sección 3.1); y, por otro, la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, que identifica el débil impulso del talento digital como problema público y concibe la capacitación como un proceso de formación a lo largo de la vida (Lineamiento 4.3). En conjunto, estas disposiciones transforman la capacitación digital de una opción deseable en un mandato institucional.

En tercer lugar, se evidencia una articulación progresiva del sistema de gestión de recursos humanos para la adaptación laboral en la era digital. Este derecho emergente comienza a materializarse a través de la coordinación entre el ente rector de la transformación digital (SGTD) y el ente rector del sistema administrativo de recursos humanos (SERVIR), aunque dicha articulación requiere ser fortalecida para adquirir una dimensión más explícita y operativa (Discusión, sección 4.3). La implementación de programas conjuntos, como cursos MOOC especializados y la Plataforma Nacional de Talento Digital, constituye una respuesta institucional a las necesidades de *reskilling* y *upskilling* identificadas en los Resultados (sección 3.3). Esta colaboración SGTD–SERVIR opera como el principal mecanismo de conexión entre la *Política Nacional de Transformación Digital al 2030* y la gestión de la empleabilidad del servidor público, frente al riesgo de obsolescencia de habilidades.

Finalmente, se concluye que persiste una brecha significativa entre el mandato normativo y la capacidad institucional de implementación. La alfabetización digital se confirma como un factor determinante para la estabilidad laboral y el desarrollo profesional en el servicio civil (Discusión, sección 4.3), mientras que su ausencia incrementa el riesgo de exclusión en la economía digital (Resultados, sección 3.3). Esta brecha se hace evidente, entre otros indicadores, en el hecho de que el 84 % de las entidades públicas carece de especialistas en inteligencia artificial. Ello subraya la urgencia de cerrar la distancia entre el reconocimiento implícito del derecho a la capacitación digital y su provisión efectiva, como condición necesaria para asegurar una transición digital equitativa y sostenible en el servicio civil peruano.

Conflicto de interés:

El autor declara no tener conflicto de interés.

Referencias

- Agudelo, M., Chomali, E., Suniaga, J., Núñez, G., Jordán, V., Rojas, F., Negrete, J. F., Bravo, J., Bertolini, P., Katz, R., Callorda, F., & Jung, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. [Documento de trabajo]. CAF y CEPAL. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1541>
- Arnaud, J., São Mamede, H., & Branco, F. (2024). The Relationship Between Digital Literacy and Digital Transformation in Portuguese Local Public Administration: Is There a Need for an Explanatory Model? In: Rocha, A., Adeli, H., Dzemyda, G., Moreira, F., Colla, V. (eds). *Information Systems and Technologies. WorldCIST 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, (pp 284-291). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-45648-0_28
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2025). *Curso MOOC transversal: Transformación digital en el Perú*. Gob.pe. Recuperado el 22 de noviembre de 2025. <https://www.gob.pe/institucion/enap/campa%C3%B1as/39913-curso-mooc-transversal-transformacion-digital-en-el-peru>
- Basco, A., De Azevedo, B., Harraca, M., & Kersner, S. (2020). *América Latina en movimiento: Competencias y habilidades en la Cuarta Revolución Industrial* (Nota Técnica No. IDB-TN-1844). Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002132>
- Basco, A., & Lavena, C. (2021). *América Latina en movimiento: Competencias y habilidades para la cuarta revolución Industrial en el contexto de pandemia* (Nota Técnica No. IDB-TN-2176). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/America-Latina-en-movimiento-Competencias-y-habilidades-para-la-Cuarta-Revolucion-Industrial-en-el-contexto-de-pandemia.pdf>
- Balbo Di Vinadio, T., van Noordt, C., Vargas Alvarez, C. & Avila, R. (2022). *Inteligencia artificial y transformación digital: competencias para funcionarios públicos*. UNESCO, Broadband Commission for Sustainable Development, Nokia. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325_spa
- Cubo, A., Hernández Carrión, J. L., Porrúa, M., & Roseth, B. (2022). *Guía de transformación digital del gobierno*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004402>
- Decreto Supremo N° 115-2025-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31814, Ley que promueve el uso de la inteligencia artificial en favor del desarrollo económico y social del país. (09 de septiembre de 2025). <https://www.gob.pe/es/l/7133522>
- Decreto Supremo N°. 157-2021-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia N° 006-2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. (25 de setiembre de 2021). <https://www.gob.pe/es/l/2174363>

- Espina-Romero, L. (2025). Digital Transformation of the State: A Multivariable Model Applied to the Public Sector in Lima, Peru. *Administrative Sciences*, 15(9), 1-25. <https://doi.org/10.3390/admsci15090365>
- Fernández-Iparraguirre, J. (2021). *Transformación digital en el Estado: Acciones y procesos para adelantar la transformación digital del Estado pospandemia*. Gaceta Jurídica.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2017). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Grgurevic, D., Budimir Sosko, G., Buntak, K., & Kurti, F. (2022). Digital literacy of local government employees as a necessary factor in the implementation and development of sustainable mobility projects: Case of Croatia. *International Journal for Quality Research*, 16(2), 495–514. <https://doi.org/10.24874/ijqr16.02-11>
- Laurente, I. (2021). Normativa, agenda digital y política de transformación digital: hacia un gobierno digital peruano. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*, Issue 2, 1-25. DOI: <https://doi.org/10.53857/CNSW1721>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector*. <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2025). Exposición de motivos. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31814, Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial en favor del desarrollo económico y social del país. Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8731041/7133522-exposicion-de-motivos_decreto-supremo-n-115-2025-pcm-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-31814.pdf?v=1758915914
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2023). *Política Nacional de Transformación Digital al 2030*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4932850/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20al%202030.pdf?v=1691014709>
- Roseth, B., Reyes, A., Farias, P., Porrúa, M., Villalba, H., Acevedo, S., Peña, N., Estevez, E., Linares Lejarraga, S., & Fillottrani, P. (2018). *El fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/El-fin-del-tr%C3%A1mite-eterno-Ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital.pdf>
- Salazar-Xirinachs, J. M. (2021). *Transformación Digital, Reactivación Económica y Empleo en América Latina y el Caribe Post-COVID-19* [Documento de trabajo]. Edición Virtual XI Foro de Competitividad de las Américas.

- Secretaría General Iberoamericana. (2023). *Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en los Entornos Digitales*. https://www.segib.org/wp-content/uploads/2025/09/Carta_iberamericana_derechos_digitales_ESP_web.pdf?_gl=1*9qnlh5*_ga*MTIxMTcyNDUzLjE3NjgyMjc2NTg.*_ga_MCLNSVDYMK*czE3NjgyMjc2NTckbzEkZzAkdDE3NjgyMjc2NTckajYwJGwwJGww
- Tsarouhas, P., & Grigoriadis, K. (2025). Building trust in AI for public administration: A strategic framework for transparency, XAI, participation, and digital literacy. [Paper presentation]. In *2025 7th International Congress on Human-Computer Interaction, Optimization and Robotic Applications (ICHORA)* (pp. 1–9). IEEE. [10.1109/ICHORA65333.2025.11017116](https://doi.org/10.1109/ICHORA65333.2025.11017116)
- Van Laar, E., Van Deursen, A., Van Dijk, J., & De Haan, J. (2019). Determinants of 21st-century digital skills: A large-scale survey among working professionals. *Computers in Human Behavior*, 100, 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.06.017>