



## Uso de la transformación digital en el desempeño laboral Use of digital transformation in job performance

**Yrma Rosa Godoy Pereyra**

<https://orcid.org/0000-0002-3651-1182>

[yrmarosa30@gmail.com](mailto:yrmarosa30@gmail.com)

Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

### RESUMEN

El presente artículo, tiene como objetivo examinar los avances y las perspectivas teóricas referenciadas, y al mismo tiempo, aportar al diseño de una ruta de formación sobre la transformación digital y el desempeño laboral; constituida por una metodología de revisión bibliográfica de literaturas especializadas, investigaciones científicas y técnicas, la literatura se constituyó, en buscar base de datos como Scopus, Scielo y Google académico, obteniendo como resultado que, la nueva era de la transformación digital y el proceso de nuevos aprendizajes ha sido la esencia de muchos investigadores a lo largo de los años, cada uno de los cuales ha realizado contribuciones significativas y ha creado nuevos conceptos educativos, así como ha reemplazado gradualmente los métodos de enseñanza tradicionales por medios de enseñanza tecnológicos.

**Palabras clave:** tecnologías de información y comunicación, desempeño laboral, rendimiento.

Recibido: 18-12-23 - Aceptado: 03-02-24

### ABSTRACT

The objective of this article is to examine the advances and theoretical perspectives referenced, and at the same time, to contribute to the design of a training route on digital transformation and work performance; Constituted by a methodology of bibliographic review of specialized literatures, scientific and technical research, the literature was constituted in search of databases such as Scopus, Scielo and Google Scholar, obtaining as a result that the new era of digital transformation and the process of new learning has been the essence of many researchers over the years, Each of which has made significant contributions and created new educational concepts, as well as gradually replaced traditional teaching methods with technological means of teaching.

**Palabras clave:** information and communication technologies, work performance, performance.



## INTRODUCCIÓN

La transformación digital, se viene aplicando y ejecutando hace ya muchos años atrás en países desarrollados como Estados Unidos, Francia, España, entre otros, no solo en empresas del estado sino también en organizaciones privadas; y siempre con más énfasis en el nivel educativo, particularmente en la educación superior; toda vez que, dichas plataformas se han convertido en un medio primordial para un adecuado desempeño laboral en los procesos de formación del estudiante, y dirigido a formar profesionales no solo en base a su especialidad sino también en virtud al proceso de integración de nuevas tecnologías digitales en un mundo globalizado y de alta competencia; para Chinkes & Julien (2019), en su artículo sobre transformación digital de una universidad de Canadá, expone que, una revolución basada en datos digitales y tecnológicas, ubica en el centro el conocimiento, el cual pone como interrogante el rol que las instituciones deben desempeñar en esta nueva era. Citando que, a raíz de la pandemia del COVID-19, todo el mundo paso a realizar todo tipo de labores, incluida la enseñanza educativa de todos los niveles, de presencial a teletrabajo o remoto; es por ello que, en los centros de formación superior y tecnológicos se implementaron estrategias para facilitar el desarrollo de capacidades y competencias digitales, ya que, dentro de sus objetivos institucionales y políticas de carácter educativo, estaban orientadas a generar aplicación en base a las TICs; por ende, se implementaron estrategias que facilitan procesos de desarrollo para la práctica que, ha de ser aplicado en distintas actividades de desempeño laboral a nivel de docencia universitaria; para Fautino et al. (2022), señala en su artículo sobre TIC, COVID-19 en la educación superior, en Instituciones Educativas a nivel superior de Angola, que, enfrentan grandes desafíos para ir al ritmo de las adaptaciones de grandes países como Japón, Alemania, EE UU, entre otros, con relación a las TICs en el sector educativo; lo que implica que las universidades como gestoras de conocimientos, se basan en potenciar el nivel tecnológico, en post de contribuir con la superación pedagógica y desarrollo del país; así como Cueva Gaibor (2020) en su estudio sobre transformación digital en universidades latinoamericanas, señala que, el uso del internet, ha propiciado su desarrollo; el cual avanza en forma creciente con los dispositivos digitales, interactuando de manera dinámica dentro de un entorno amplio y sin fronteras; indicando que estos procesos se encuentran en una permanente revolución; por ende obliga a las organizaciones a adaptarse a nuevos tiempos más tecnológicos; en el mismo año Mejía & Mejía (2022), en su investigación señala que, la transformación digital, es un desafío que enfrentan las universidades de Colombia; toda vez que, la pandemia encontró a muchas instituciones que no estaban preparadas a estos cambios, careciendo de una plataforma digital, así como la falta de aplicación de metodologías para facilitar el aprendizaje en entornos virtuales; se pasó de un proceso tradicional de enseñanza y aprendizaje a tecnologías aplicadas a la educación como la enseñanza remota, quedando evidenciado que las IES carecían de medios tecnológicos para afrontar este cambio.

Estamos en una época de crecimiento que, trae consigo que las personas exijan un incremento en la calidad de los servicios que brindan las instituciones y/o organizaciones; aún más en organizaciones educativas, están en busca de un alto nivel de desempeño laboral por parte de sus docentes / catedráticos; todo ello en la nueva era de la transformación digital, el cual conlleva no solo el uso de internet; sino que, dentro de ellas, la implementación de plataformas educativas para ejecutar clases, registro de notas, bibliotecas virtuales, entre



otros; es por ello que, para Viñoles et al. (2022), en su artículo sobre competencias digitales docentes, señala que, es una necesidad la digitalización en la educación superior, por lo que se debe contar con profesorado digitalmente competente; así como también para Sosa & Valverde (2020), estipula en su artículo que, el docente (España) cumple un papel fundamental en la integración a las TIC, concluyendo que, existe perfiles de profesorado, con relación al uso educacional de las tecnologías digitales como son actitudes hacia la tecnología y sus competencias digitales, para Sarell (2018) en su artículo sobre competencia dinamizadores entre la transformación digital y el conocimiento en Venezuela, concluye que, de los aportes empíricos de su estudio, estipula que las TIC, han venido para estar presente en las personas y organizaciones; así como el avance de la transformación digital y su dinamisos son alternativas para los colaboradores para interactuar entre dichas herramientas y las redes sociales.

Muchas instituciones educativas de nivel superior a nivel mundial no eran ajenas a la realidad de entender y aceptar que, estamos en una nueva era que, es la transformación digital, el cual conlleva entre unos de sus puntos, el correcto y productivo desempeño laboral de los docentes, en este caso en las universidades del estado; a raíz de la pandemia epidemiológica; recién optaron por adecuarse a la enseñanza en virtud a las TIC; el mismo que lamentablemente, se les complico, y a la fecha aún es difícil adaptarse a esta nuevas herramientas tecnológicas, como es el internet, intranet, nubes, entre otros; es por ello que Guanilo et al. (2022), en su artículo sobre manejos de TICs y el desempeño laboral en docentes universitarios peruanos; señalaron que, la ciencia y tecnología impacta en la sociedad y aún más siendo la educación una de las importantes; así como indica que, es necesario contar con conocimiento de herramientas informáticas mucho más los docentes de educación superior; en el mismo año Bazzo et al. (2022), en su artículo sobre creación de tecnologías educativas digitales en Brasil, la cual indicaron que, los docentes señalaron que hay falta de autonomía para seleccionar qué, tecnologías usar en sus prácticas pedagógicas, ya que, dichas tecnologías se basan a la red educativa y por ende provienen de instituciones privadas y sus paquetes instructivos son cerrados; también Toledo Concha et al. (2022), en su estudio sobre desafío de la transformación digital en el Perú, el cual consideraron, dentro de las fuentes transversales de la transformación digital la cultura digital, tecnología, enfoque de clientes y procesos; todo ello ha conllevado que las universidades del estado, se tuvo que adaptarse a la transformación digital para lograr cumplir no solo con, la enseñanza académica sino también el buen desempeño laboral, en post de una buena calidad de servicio en la instrucción; pero en muchos docentes fue y es difícil; porque, pese que, desde el año 2020, se viene realizando las clases académicas a través de las distintas plataforma de la TICs, a la fecha han generado percances con los alumnos, ya que recién están en proceso de adaptarse a la era digital; por lo que, ocasiona que el desempeño laboral será mediano y no a cabalidad. En mérito a los antecedentes descritos en el presente estudio, se ha considerado preguntar como la transformación digital incide o se relaciona con el desempeño laboral de docentes universitarios; así como el objetivo es examinar los avances y las perspectivas teóricas referenciadas, y al mismo tiempo, aportar al diseño de una ruta de formación sobre la transformación digital y el desempeño laboral de docentes universitarios; y ser parte de una ayuda teórica, el cual va a dar a conocer y asumir retos, con relación a la transformación digital como parte del desafío que tienen que, enfrentar para poder seguir brindando un servicio con las exigencias de calidad que, se debe ofrecer a los usuarios que son los

estudiantes, docentes y público en general, y seguir mejorando los procesos digitales que ha implementado en las instituciones educativas superiores (Universidades).

## METODOLOGIA

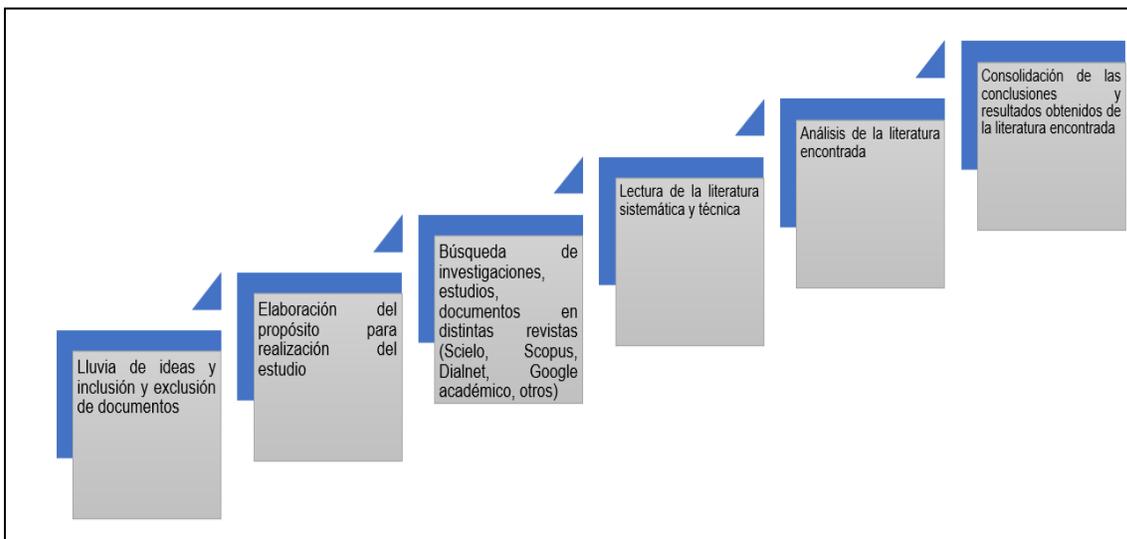
El diseño del presente estudio, se sustenta en revisión bibliográfica de literaturas especializadas, investigaciones científicas y técnica; en materia de transformación digital y el desempeño laboral de una universidad pública. Para la literatura, se realizó búsqueda en la base de datos de Scopus, Scielo, Google académico. Para la literatura técnica, las búsquedas se realizaron accediendo a las bases de datos sobre investigaciones en instituciones educativas de nivel superior. En todas las búsquedas se utilizaron operadores booleanos AND y/o OR, por conveniencia de la búsqueda; así como se consideraron la combinación de términos en inglés, portugués y español, relativos a la transformación digital, administración pública, gestión pública, gobierno digital, TICs, digitalización, ciudadanía digital, COVID-19, productividad, capacidades y desempeño laboral; para Rojas et al. (2021), que presenta su artículo sobre el aprendizaje y las nuevas TIC en Cuba; contando con una metodología de nivel teórico, aplicando un enfoque histórico-lógico y la sistematización teórica; en dicho estudio señalan que, hay cambios crecientes en el actual sistema de enseñanza que, involucran las TIC, propiciando formas nuevas sobre como percibir lo que aprenden.

En la búsqueda se obtuvieron una aproximación de 9 artículos; el cual se realizó la lectura y análisis de los mismos, acentuando que dichos estudios son a nivel internacional como nacional.

El procedimiento para el presente artículo de información / revisión, se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1**

*Procedimiento para la revisión de la literatura*



**Nota:** *Elaboración propia*

## RESULTADOS

### Transformación digital y Desempeño laboral

Las revisiones sistemáticas de varias bases de datos de información científica, las cuales son consultadas empleando exactamente los mismos criterios de búsqueda. A modo de ejemplo se presenta una revisión realizada en la base de datos de Google Académico (<https://scholar.google.com>) sobre “Redacción de Artículos Científicos”. Los resultados de la búsqueda se presentan en la Tabla:

**Tabla 1**

*Revisión Sistemática sobre Redacción de Artículos Científicos*

<b>Autoría</b>	<b>Muestra</b>	<b>Palabra clave</b>	<b>Resultados y conclusiones</b>
Fleaca B., Fleaca E. & Maiduc S. (2022)	Iniciativas significativas a nivel de la Unión Europea con respecto a la preparación digital	Transformación digital, educación superior superación, educación de calidad, competencias digitales	Obteniendo como resultado que, las instituciones de educación superior - IES, enfrentan desafíos para adaptarse a las mejoras tecnológicas e interconexión de las mismas; así como indica que su estudio descifra inicia significativas de la unión europea con respecto a las herramientas digitales, en IES de Rumanía; llegando a la conclusión de que, a raíz de los desafíos digitales en los centros de labores / trabajo la integración como nube, inteligencia artificial y robótica, se están convirtiendo cada vez en un exigencia transversal en todos los sectores; así como también indica que en virtud a estas nuevas tecnologías, tienen que, cambiar en forma radical la enseñanza y aprendizaje, por ende ser creativos.
López A., González T. & De Pablos J. (2022)	Cinco centros de la provincia de Sevilla, participantes en el TDE	Alfabetización tecnológica; competencias docentes; estudio de casos, estudio longitudinal;	Obteniendo como resultado que, actualmente la sociedad se desenvuelve del conocimiento y la tecnología; y que la educación finge un papel primordial, que se vino acentuar más a raíz del

		organizaciones educativas	COVID 19, viendo como una necesidad una transformación digital profunda en las instituciones educativas, llegando a concluir que, es evidente al dotar de equipamiento, formar al profesorado, contribuye a un proceso de transformación digital en educación exitoso. Citando que, en dicha investigación muestra los niveles de competencia digital de los docentes; así como es evidente al dotar de equipamiento, formar al profesorado, contribuye a un proceso de transformación digital en educación exitoso.
Restrepo C & Gómez N. (2021)	Estudiantes de pregrado entre el séptimo semestre y el décimo semestre.	Teoría del cambio de gestión de proyectos, educación, innovación	Obteniendo como resultado que, la transformación e innovación digital, es la tecnología para mejorar y potenciar el desempeño de los colaboradores de la institución; concluyendo que en base a la teoría del cambio, permite la implementación de una política pública por medios de programas y proyectos, asociándose a la cadena del valor del sector educativo; así como señala que por parte de los estudiantes universitarios no le satisface la flexibilidad y adaptabilidad; por lo que la IES, tienen dificultades para ofrecer calidad.
Mladenova T., Kalmukov Y. & Valora I. (2020)	Estudiantes universitarios	Aprendizaje electrónico, aprendizaje sincrónico y asincrónico,	Llegando a la conclusión que la educación a distancia es diferente a la de presencial, y que el eLearning (síncrono, asíncrono e híbrido), seguirá

		actitud de los estudiantes hacia el aprendizaje electrónico, brote de pandemia, Co	creciendo; así como indica que el mismo es la forma en tiempos del virus más importante de aprendizaje; también llego a concluir que los profesores deben adaptarse a las nuevas modalidades de enseñanza en base al eLearning.
Villarreal S., García J., Hernández H. & Steffens E. (2019)	20 docentes	Tecnologías de la información y comunicaciones; competencias digitales; competencias docentes; educación superior	Obteniendo como resultado que, finalmente, las habilidades de productividad profesional relacionadas con las TIC, el diseño de actividades TIC y la gestión de la información muestran que se incluyen continuamente en el proceso de enseñanza, casi nunca y casi siempre con grandes intervalos de respuesta entre categorías. Para profundizar en los datos obtenidos, también se realizó un análisis descriptivo utilizando medidas de tendencia central y localización (media, desviación estándar, mínimo, máximo) para observar el comportamiento de las puntuaciones del cuestionario ; concluyendo que, las TIC han traído cambios profundos en todos los ámbitos de la sociedad, incluida la educación. La inclusión de herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje facilita la comunicación y comprensión de gran parte de los contenidos que se

				imparten en la formación académica.
Torcatt (2020)	T. Docentes de Centros de Educación Inicial	de de	Liderazgo gerencial; desempeño laboral; desempeño docente; gerencia educativa; prácticas gerenciales.	Obteniendo como resultado que, actualmente las instituciones educativas hacen necesario el desarrollo de prácticas gerenciales, promoviendo la transformación de su realidad, utilizando metodología cuantitativa, descriptiva, la muestra fueron los docentes, llegando a la conclusión que, el docente debe desempeñarse en forma eficiente, para que permita facilitar el aprendizaje en el aula, por ende debe poseer capacidad de modelaje ante los educandos, fomentando creatividad, desarrollando destrezas, habilidades, actitudes.
Rodríguez K. & Lechuga J. (2019)	79 docentes y cinco directivos de la Institución Universitaria ITSA	y	Desempeño laboral; clima organizacional; comunicación organizacional; desempeño docente; motivación laboral; comunicación interna	Llegando a la conclusión que, el conocimiento de trabajo, producción, responsabilidad, capacidad de liderazgo, identidad laboral, son para la alta dirección de uso frecuente en la práctica educativa universitaria, considerando que los docentes señalan que los mismos se ejecutan en forma regular; así como indican que el desempeño laboral para los directivos es regular.
Ratna (2018)	E. 380 encuestados		Estrategias de aprendizaje, modelos de aprendizaje, Innovación en el aprendizaje.	Obteniendo como resultado que, para lograr el éxito en el sistema de enseñanza, es indispensable mejorar la calidad operativa de educación, con dinamismo; así como también señala que, la clave del éxito está entre



---

calidad de educación y el logro de los educadores, a través del proceso de aprendizaje-enseñanza, el cual abarca las estrategias, modelos e innovación; llegando a la conclusión; de que, el modelo de aprendizaje, innovación y estrategias tiene efecto positivo significativo en el desempeño de los educadores.

**Nota:** Datos obtenidos de Scopus, Scielo, Google académico

## DISCUSION

Con relación a las bases conceptuales referente a la transformación digital, consideramos lo señalado por Sánchez (2008), define que, “las TIC son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información”. Para Chiavenato (2000), define el desempeño laboral como una actividad o comportamiento observado entre los empleados relacionado con el logro de las metas organizacionales. De hecho, los autores reconocen el buen desempeño laboral como la fortaleza más importante de las organizaciones; así como para Bohórquez et al. (2020), define el desempeño laboral, como rendimiento, que tiene cada colaborador/trabajador, al momento de ejecutar sus labores diarias laborales, el desenvolvimiento de lo mismo.

Referente a las teorías relacionadas de la transformación digital, se respalda en la teoría del proceso de información que, para Pounds (1969), que señala que, las instituciones son sistemas que procesan la información, y que, las personas son la que ejecutan el análisis, interpretación, transformación de las mismas; así como la teoría del modelo de aceptación de la tecnología – TAM, de Davis (1989), el cual representa la evaluación de las TIC y su adaptación en las funciones laborales. Concerniente a las teorías relacionadas del desempeño laboral, consideramos el modelo teórico de Campbell et al. (1996) que, es medir el desempeño en forma integral, es uno de los pilares teóricos al ser constructo multidimensional, sus elementos refieren la estructura del desempeño en todos los trabajos; también tenemos la Teoría Desempeño Laboral y proceso de Acción, argumento de Pastor (2018), el cual refiere al desarrollo de la información, las actividades exclusivas de los empleados se presentan desde dos perspectivas, una desde objetivos establecidos hasta proyectos y más allá; el momento en que vez la acción surgen de acciones deliberadas.

El sustento del presente artículo, estará centrado en el enfoque del paradigma positivista, toda vez que, se enfoca en la obtención de datos objetivos y verificables. La educación hoy por hoy deben contar con una infraestructura moderna y tecnología actualizada, pero existe una brecha evidente en cuanto a la utilización y acceso efectivo a las TIC; todo ello coadyuvará en mejorar la enseñanza por parte de los docentes y efectivizar su desempeño; así como genera mejora en el aprendizaje.



## CONCLUSIONES

El proceso de ir de la mano con la nueva era de la transformación digital, en post de un nuevo y renovado aprendizaje, ha sido esencia de muchos investigadores a lo largo de los años y del tiempo, cada uno de los cuales ha realizado importantes aportes, los cuales permiten crear un nuevo concepto de educación y reemplazar gradualmente los métodos de enseñanza tradicionales con métodos de enseñanza científicos y tecnológicos.

Un enfoque teórico del aprendizaje permite el control sobre el mismo, facilita la enseñanza uno a uno desde una perspectiva colaborativa, capacitando continuamente a los docentes en temas técnicos relevantes para la educación, de manera que se logre una formación eficaz, eficiente y efectiva de las nuevas TIC en la educación.

Y, por último, la transformación digital de las instituciones educativas, no solo debe basarse en la digitalización de los procesos, sino que se deben buscar soluciones innovadoras para resolver los "puntos débiles" de la enseñanza/aprendizaje; en el cual debe sentar bases para una mejor automatización de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bazzo, M., Zen R., Gerhardt J. & Soares F. (2022). Creación de Tecnologías Educativas Digitales por los Sujetos Escolares: Un Proceso de Emancipación, [http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84742022000200007&lang=es](http://www.scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84742022000200007&lang=es)
- Bohórquez, E., Pérez M., Caiche, W. & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20laboral%20se%20refiere,con%20que%20realizan%20sus%20actividades](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20laboral%20se%20refiere,con%20que%20realizan%20sus%20actividades).
- Campbell, J., Gasser, M., & Oswald, F.L (1996). The substantive nature of job performance variability. In Murphy K, (Ed). *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jose-Bass
- Cueva Gaibor, D. A. (2020). Transformación digital en la universidad actual. *Conrado*, 16(77), 483-489.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319- 340.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8a ed.). McGraw-Hill.
- Chinkes, E. & Julien, D. (2019). Las instituciones de educación superior y su rol en la era digital. La transformación digital de la universidad: ¿transformadas o transformadoras? *Revistas y académicas*. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciened/article/view/1449/2000>
- Fautino, A., Herrera, S., Davis, D & Wong, E. (2022). Hacia una transformación de la sociedad angoleña: las TIC y el COVID-19 en la educación superior. *Revista Electrónica Educare*. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-42582022000300441&lang=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582022000300441&lang=es)



- Fleaca, B., Fleaca, E. & Maiduc, S. (2022). Digital Transformation and Current Challenges of Higher Education. Revista TEM. [https://www.temjournal.com/content/113/TEMJournalAugust2022\\_1235\\_1241.pdf](https://www.temjournal.com/content/113/TEMJournalAugust2022_1235_1241.pdf)
- Guanilo, C., Dávila, R., Quimbita, O. & Agüero, E. (2022). Manejo de las tecnologías de información y comunicación y el desempeño laboral de los docentes en una universidad peruana. Revista Universidad y Sociedad. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200437&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200437&lang=es)
- López A., González T. & De Pablos J. (2022). FACTORES CLAVES EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. Revista profesorado. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/244643/Factores%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejía, Y. & Mejía, O. (2022). Transformación digital en las instituciones de educación superior a partir del Covid-19: madurez tecnológica de los estudiantes en Colombia. Revista Universidad y Empresa. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392021000200071&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392021000200071&lang=es)
- Mladenova, T., Kalmukov, Y. & Valora, I. (2020). Covid 19 – A Major Cause of Digital Transformation in Education or Just an Evaluation Test. Revista TEM. [https://www.temjournal.com/content/93/TEMJournalAugust\\_1163\\_1170.pdf](https://www.temjournal.com/content/93/TEMJournalAugust_1163_1170.pdf)
- Pastor, A. (2018). Teoría de Desempeño Laboral según Hacker “Desempeño Laboral y proceso de Acción”. Recuperado el 27 de febrero de 2019, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_PastorGuill%C3%A9n.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_PastorGuill%C3%A9n.pdf)
- Pounds, W., (1969). "The Process of Problem Finding "Internanonal Management Journal, Fall.
- Ratna, E. (2018). The Effect of Learning Strategies, Learning Models, and Learning Innovation on Educators' Performance and Education Quality in Senior High Schools in Makassar. Revista TEM. [https://www.temjournal.com/content/73/TemJournalAugust2018\\_548\\_555.pdf](https://www.temjournal.com/content/73/TemJournalAugust2018_548_555.pdf)
- Restrepo, C. & Gómez, N. (2021). Aproximación a la transformación digital en instituciones de educación superior mediante la teoría del cambio. Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/1163/1476>
- Rojas, Y., Gonzáles, A., Rodríguez, I. & Álvarez, S. (2021). Learning and the new information and communication technologies Yoisel Leopoldo R. Revista Educación Médica Superior. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412021000300016&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412021000300016&lang=es)
- Rodríguez, K. & Lechuga, J. (2019). Desempenho no trabalho de professores da Instituição Universitária ITSA. Revista EAN. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Sánchez, E. (2008). Las tecnologías de información y comunicación (TIC) desde una perspectiva social. Revista Electrónica Educare. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194114584020.pdf>

- Sarell, J. (2018). Competencias dinamizadoras: una propuesta para la gestión de conocimiento en la era de transformación digital. *Revista Gestión I+D*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467991>
- Sosa, M. & Valverde, J. (2020), Perfiles docentes en el contexto de la transformación digital de la escuela. *Revista Sociedad Española de Pedagogía*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7458636>
- Toledo Concha, E., León Reyes, V., & Reyna Alcántara, P. (2022). Desafíos de la transformación digital de las microfinanzas en el Perú. *Quipukamayoc*, 30(62), 87-98.
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de ciencias sociales*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599930>
- Villarreal, S., García, J., Hernández, H. & Steffens, E. (2019). Competencias Docentes y Transformaciones en la Educación en la Era Digital. *Revista Formación universitaria*. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062019000600003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062019000600003&script=sci_arttext)
- Viñoles, V., Sánchez, A. y Esteve, F. (2022). Desarrollo de la Competencia Digital Docente en Contextos Universitarios. Una Revisión Sistemática. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/200025/80819.pdf?sequence=1&isAllowed=y>