Educational Regent
Multidisciplinary Journal

Vol. 3 • Núm. 2 • 2026
Julio – Diciembre
ISSN: 3091-1869
Artículo Revisión

Artículo Revisión

Administración de Proyectos e Innovación Organizacional en la Era de la Transformación Digital

Project Management and Organizational Innovation in the Era of Digital Transformation

Alex Davila Romero[1*]

[1]*Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia – Costa Rica*

***Autor de correspondencia:** Alex Davila Romero

Recibido: 22-08-2026 **Revisado:** 12-09-2026 **Aceptado:** 03-10-2026 **Publicado:** 24-10-2026

Cómo citar este artículo: Davila Romero, A. . (2026). Administración de Proyectos e Innovación Organizacional en la Era de la Transformación. *Educational Regent Multidisciplinary Journal, 3*(2), 1-16. https://doi.org/10.63969/y20rtc30

RESUMEN

La incorporación de tecnologías digitales plantea a las organizaciones el reto de preparar a las personas y coordinar cambios que aporten valor a sus prácticas de trabajo. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la articulación entre la administración de proyectos y la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital, considerando los enfoques de gestión, las competencias digitales, el liderazgo y el aprendizaje organizacional. Se desarrolló una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices de PRISMA 2020, mediante la identificación, selección y síntesis de investigaciones empíricas y revisiones relacionadas con el tema. El análisis sugirió que la contribución de los proyectos a la innovación estuvo vinculada con la planificación, la coordinación de recursos, la gestión de riesgos y la participación de los interesados, según las capacidades y prioridades institucionales. La formación continua y el intercambio de conocimientos también se identificaron como condiciones relevantes para acompañar la adopción tecnológica. Se concluyó que la administración de proyectos ofreció un marco para conectar las iniciativas digitales con los objetivos estratégicos, mientras que la creación de valor requirió considerar la integración de las soluciones en el trabajo cotidiano y la continuidad de sus beneficios.

Palabras clave: administración de proyectos; innovación organizacional; transformación digital; competencias digitales; aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The incorporation of digital technologies presents organizations with the challenge of preparing their people and coordinating changes that add value to their work practices. This research aimed to analyze the connection between project management and organizational innovation within the context of digital transformation, considering management approaches, digital competencies, leadership, and organizational learning. A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines, involving the identification, selection, and synthesis of empirical research and reviews related to the topic. The analysis suggested that the contribution of projects to innovation was linked to planning, resource coordination, risk management, and stakeholder engagement, in alignment with institutional capabilities and priorities. Continuous training and knowledge sharing were also identified as significant conditions for supporting the adoption of technology. It was concluded that project management provides a framework for linking digital initiatives with strategic objectives, while the creation of value requires considering the integration of solutions into daily work and the sustainability of their benefits.

Keywords: project management; organizational innovation; digital transformation; digital competencies; organizational learning.

1. INTRODUCCIÓN

©2026 por los Autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0. (CC BY 4.0) https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

La transformación digital plantea a las organizaciones el desafío de integrar tecnologías, capacidades humanas y procesos de gestión para responder a entornos complejos y cambiantes. En este escenario, la administración de proyectos constituye un componente estratégico para planificar, ejecutar y evaluar iniciativas de innovación alineadas con los objetivos institucionales. Su desarrollo requiere articular la gestión de recursos, el análisis de riesgos y la toma de decisiones basada en datos con el fortalecimiento de competencias digitales y directivas. Desde una perspectiva educativa, el aprendizaje organizacional y la formación continua permiten convertir la incorporación tecnológica en oportunidades para mejorar los procesos, generar conocimiento y crear valor sostenible.

La administración de proyectos se ha fundamentado en la planificación de actividades, la delimitación del alcance y el control del tiempo, los costos y la calidad. La incorporación de enfoques ágiles e híbridos amplió estas herramientas al incluir ciclos iterativos, retroalimentación continua y colaboración entre equipos interdisciplinarios. Paralelamente, el estudio de la innovación organizacional ha destacado la importancia de la gestión del conocimiento, el liderazgo y la capacidad de adaptación institucional. Estas perspectivas permiten comprender la transformación digital como un proceso de cambio que involucra tanto la infraestructura tecnológica como la cultura de trabajo, el desarrollo profesional y las prácticas de aprendizaje compartido.

La pertinencia de esta investigación radica en la necesidad de comprender cómo la administración de proyectos puede favorecer la innovación organizacional durante los procesos de transformación digital. La adquisición de herramientas tecnológicas requiere acompañarse de planificación estratégica, formación del talento humano y mecanismos de evaluación que permitan valorar su contribución al desempeño institucional. En el ámbito académico, el estudio permitirá articular conceptos de gestión de proyectos, competencias digitales y aprendizaje organizacional. En el plano profesional, aportará orientaciones para fortalecer la coordinación de equipos, gestionar la resistencia al cambio y establecer indicadores que faciliten el seguimiento de las iniciativas de innovación y la mejora continua.

Analizar la articulación entre la administración de proyectos y la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital, considerando los enfoques de gestión, el desarrollo de competencias digitales, el liderazgo y el aprendizaje organizacional, con el propósito de identificar condiciones que favorezcan la implementación de iniciativas tecnológicas alineadas con los objetivos estratégicos y orientadas a la mejora del desempeño institucional.

Tabla 1.

Categorías de análisis de la Investigación

Categoría de análisis	Aspectos principales
Administración de proyectos	Planificación, enfoques ágiles e híbridos, gestión de recursos y riesgos.
Transformación digital	Integración tecnológica, digitalización de procesos y decisiones basadas en datos.
Innovación organizacional	Mejora de procesos, adaptación institucional y creación de valor.
Competencias digitales y formación continua	Capacitación tecnológica y desarrollo de habilidades profesionales.
Liderazgo y gestión del cambio	Coordinación de equipos, cultura organizacional y resistencia al cambio.
Aprendizaje organizacional	Gestión del conocimiento, colaboración y aprendizaje compartido.
Desempeño institucional	Cumplimiento de objetivos, evaluación de resultados y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

Basándonos en la investigación, formulamos las siguientes preguntas de investigación: ¿De qué manera los enfoques de administración de proyectos favorecen la innovación organizacional y el fortalecimiento del desempeño institucional en el marco de la transformación digital? ¿Cómo se articulan la formación en competencias digitales, el liderazgo y el aprendizaje organizacional para facilitar la implementación de proyectos de innovación alineados con los objetivos estratégicos de la transformación digital?

Marco teórico

Comprender los cambios que experimentaron las organizaciones ante la transformación digital exigió considerar tanto la incorporación de tecnologías como la preparación de las personas para integrarlas en sus prácticas profesionales. Desde esta perspectiva, el marco teórico articuló los fundamentos de la administración de proyectos con la innovación organizacional y examinó el papel de las competencias digitales, la formación continua, el liderazgo y el aprendizaje compartido. Esta integración conceptual permitió abordar las condiciones que favorecieron la gestión del cambio y la orientación de las iniciativas de innovación hacia los objetivos institucionales.

Administración de proyectos: fundamentos y enfoques de gestión

La administración de proyectos comprende la coordinación de conocimientos, recursos y decisiones para alcanzar objetivos definidos mediante una intervención temporal. Desde la perspectiva de Joslin y Müller (2016), su comprensión requiere incorporar la gobernanza, es decir, las estructuras de responsabilidad, autoridad y supervisión que orientan el desarrollo del proyecto. Esta relación permite reconocer que la gestión integra procedimientos técnicos y acuerdos organizacionales para conducir las actividades hacia resultados pertinentes. En términos profesionales, implica establecer responsabilidades claras y criterios que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y su contribución institucional.

La elección del enfoque de gestión depende de las características del proyecto, la incertidumbre y las necesidades de los interesados. Gemino et al. (2021), al comparar enfoques tradicionales, ágiles e híbridos, encontraron que la combinación de prácticas podía alcanzar resultados comparables a los enfoques ágiles y favorecer determinadas dimensiones del éxito relacionadas con los interesados. Esta evidencia respalda una selección contextualizada de las metodologías. Desde una perspectiva formativa, resulta necesario desarrollar capacidades para valorar cuándo conviene planificar anticipadamente, trabajar mediante iteraciones o integrar ambas modalidades.

Gestión de recursos, riesgos y participación de los interesados

La asignación de recursos exige reconocer las necesidades del proyecto y las incertidumbres que pueden modificar su ejecución. Willumsen et al. (2019) explican que la gestión de riesgos debe examinarse por su contribución a la creación de valor, evitando reducirla al cumplimiento documental. Bajo este planteamiento, identificar amenazas y oportunidades permite fundamentar decisiones sobre presupuestos, capacidades técnicas y disponibilidad del personal. Su aplicación profesional requiere analizar cómo las respuestas previstas protegen los objetivos y facilitan el aprovechamiento de oportunidades durante el desarrollo del proyecto.

La participación de los interesados constituye una dimensión de la gobernanza que permite comprender quiénes intervienen en el proyecto y cómo se relacionan con sus decisiones. Derakhshan et al. (2019) destacan la necesidad de considerar los roles y vínculos de actores internos y externos, junto con las dimensiones sociales de su participación. Desde esta perspectiva, gestionar interesados implica reconocer expectativas, establecer mecanismos de comunicación y facilitar contribuciones informadas. En el ámbito organizacional, estos procesos permiten incorporar conocimientos diversos y examinar los efectos del proyecto sobre sus destinatarios.

Digitalización y transformación digital: delimitación conceptual

La precisión conceptual permite distinguir cambios tecnológicos con alcances diferentes. Verhoef et al. (2021) diferencian la conversión de información analógica a formatos digitales, la digitalización de procesos y la transformación digital de las organizaciones. La primera modifica la representación de la información; la segunda reorganiza actividades mediante herramientas digitales; y la tercera comprende cambios más amplios en las capacidades y los modelos de funcionamiento. Esta delimitación resulta relevante para formular proyectos coherentes, establecer resultados de aprendizaje y seleccionar indicadores que correspondan con la profundidad de la intervención.

La transformación digital involucra una reorganización institucional que trasciende la adquisición de equipos o aplicaciones. Vial (2019) la conceptualiza como un proceso de cambios significativos impulsados por combinaciones de tecnologías de información, comunicación y conectividad. Su análisis incorpora respuestas estratégicas, modificaciones estructurales y barreras organizacionales. En consecuencia, una iniciativa de transformación requiere examinar cómo se relacionan las soluciones tecnológicas con las responsabilidades, los conocimientos y las prácticas

del personal. Esta perspectiva permite integrar la dimensión educativa del cambio con su conducción técnica y estratégica.

Innovación organizacional y creación de valor

La innovación organizacional requiere condiciones que permitan convertir las ideas en prácticas institucionales. Martins et al. (2023) señalan que los sistemas de gestión de la innovación pueden orientar la transformación digital mediante estructuras y procesos preparados para abordar iniciativas de alta incertidumbre. Desde este enfoque, innovar implica coordinar liderazgo, recursos, responsabilidades y mecanismos de selección de proyectos. Su relevancia educativa se encuentra en la necesidad de desarrollar capacidades para identificar problemas, construir alternativas y evaluar su incorporación al funcionamiento cotidiano de la organización.

La creación de valor permite valorar para quién resulta útil una innovación y cómo se sostienen sus beneficios. Sjödin et al. (2020), al estudiar modelos de negocio basados en resultados, explican la importancia de alinear las actividades de creación y captura de valor durante su desarrollo. Este aporte permite analizar la innovación como un proceso que exige acuerdos sobre beneficios, contribuciones y responsabilidades. En la administración de proyectos, esta perspectiva orienta la definición de resultados que respondan a necesidades verificables y mantengan coherencia con los recursos comprometidos.

Cultura organizacional, experimentación y adaptación

La cultura organizacional influye en la forma en que las personas interpretan y utilizan las tecnologías. Martínez-Caro et al. (2020) analizan cómo una cultura organizacional digital facilita la digitalización y la generación de valor mediante herramientas tecnológicas. Su planteamiento permite comprender que los resultados dependen también de valores, prácticas y disposiciones compartidas. Desde una perspectiva profesional, desarrollar esta cultura requiere promover el intercambio de información, la revisión de procedimientos y la participación del personal en la incorporación de nuevas formas de trabajo.

La adaptación requiere equilibrar el aprovechamiento del conocimiento existente con la exploración de nuevas posibilidades. Benitez et al. (2018) examinan esta relación mediante la ambidestreza del conocimiento apoyada por tecnologías de información y su vinculación con el desempeño innovador. Desde este marco, la experimentación puede entenderse como una oportunidad para generar aprendizajes que complementen las capacidades disponibles. En la gestión de proyectos, ello orienta la revisión de alternativas y la combinación de experiencias previas con conocimientos nuevos, considerando las condiciones particulares de cada iniciativa.

Fundamentos teóricos de la relación entre proyectos e innovación

La teoría de las capacidades dinámicas ofrece un marco para comprender cómo las organizaciones renuevan sus recursos y formas de actuación. Warner y Wäger (2019) explican que la transformación digital implica procesos continuos de renovación estratégica, donde la agilidad desempeña una función relevante. Aplicada a la administración de proyectos, esta perspectiva permite analizar cómo las iniciativas organizadas contribuyen a identificar oportunidades, movilizar capacidades y modificar prácticas. Su aporte consiste en vincular la ejecución de cambios concretos con la construcción de capacidades para responder a nuevas demandas.

La relación entre proyectos e innovación también puede examinarse desde el cambio organizacional. Hanelt et al. (2021) identifican que la transformación digital se vincula con estructuras organizativas más adaptables y procesos de cambio continuo. Este planteamiento permite interpretar los proyectos como intervenciones insertas en un sistema de relaciones y decisiones institucionales. Por ello, su análisis requiere considerar la interacción entre tecnologías, estructuras y actores, así como los mecanismos de coordinación que permiten incorporar los resultados de cada proyecto a una trayectoria de transformación más amplia.

Aprendizaje organizacional: generación y aplicación del conocimiento

El aprendizaje organizacional comprende procesos que permiten desarrollar y utilizar conocimientos más allá de la experiencia individual. Argote et al. (2021) distinguen la búsqueda, creación, retención y transferencia del conocimiento como dimensiones que ayudan a explicar sus resultados. En la administración de proyectos, estas dimensiones permiten examinar cómo los equipos identifican información, construyen soluciones y conservan

experiencias relevantes. Desde una perspectiva educativa, aprender organizacionalmente implica establecer condiciones para que los conocimientos generados puedan ser comprendidos, compartidos y utilizados en decisiones posteriores.

La aplicación del conocimiento requiere mecanismos que conecten las experiencias profesionales con las necesidades institucionales. Jorge y Albertin (2025), mediante un estudio de caso, identifican la importancia de estructurar la gestión del conocimiento durante los procesos de transformación digital. Su investigación destaca la necesidad de desarrollar competencias y consolidar una cultura que sostenga estas prácticas. Este aporte permite fundamentar la incorporación de espacios de intercambio, documentación de experiencias y revisión de aprendizajes como componentes de una gestión orientada a la innovación y la continuidad del cambio.

Formación continua y desarrollo de competencias digitales

La formación continua permite actualizar las capacidades profesionales frente a nuevas exigencias tecnológicas y organizativas. Sousa y Rocha (2019) analizan el aprendizaje digital como un recurso para desarrollar habilidades relacionadas con la transformación de las organizaciones, incorporando componentes sociales y colaborativos. Desde esta perspectiva, la capacitación comprende experiencias que articulan contenidos, resolución de problemas e intercambio de conocimientos. En la gestión de proyectos, su pertinencia depende de la relación entre las actividades formativas y las situaciones que el personal enfrenta en su práctica profesional.

El desarrollo de competencias digitales requiere reconocer que las diferencias entre trabajadores responden a múltiples condiciones. Van Laar et al. (2020) examinan los determinantes de las habilidades profesionales y digitales, mostrando la necesidad de considerar factores individuales y contextuales. Esta perspectiva orienta el diseño de acciones formativas basadas en diagnósticos, oportunidades de práctica y necesidades diferenciadas. En términos educativos, supone establecer resultados de aprendizaje que permitan valorar la capacidad de utilizar tecnologías con autonomía, interpretar información y resolver problemas propios del desempeño laboral.

Competencias tecnológicas, analíticas y colaborativas

El desempeño profesional en entornos digitales integra capacidades que superan el manejo instrumental de aplicaciones. Van Laar et al. (2017) identifican habilidades técnicas, gestión de información, comunicación, colaboración, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas como componentes de las competencias digitales del siglo XXI. En la administración de proyectos, estas capacidades permiten seleccionar herramientas, interpretar indicadores y fundamentar decisiones. Su formación debe relacionar el uso tecnológico con el análisis de situaciones, la evaluación de alternativas y la comprensión de sus consecuencias organizacionales.

La colaboración en entornos digitales requiere capacidades para coordinar personas y construir acuerdos mediante tecnologías de comunicación. Cortellazzo et al. (2019) destacan, en su revisión sobre liderazgo y digitalización, las habilidades y prácticas necesarias para conducir equipos en contextos mediados tecnológicamente. Este aporte permite reconocer la importancia de establecer objetivos compartidos, mantener intercambios comprensibles y atender las necesidades de interacción del equipo. Desde una perspectiva formativa, estas competencias pueden desarrollarse mediante experiencias interdisciplinarias que exijan distribuir responsabilidades, negociar prioridades y revisar conjuntamente los resultados.

Transferencia del aprendizaje a la gestión de proyectos

La transferencia del aprendizaje consiste en aplicar y mantener en el trabajo los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación. Ford et al. (2018) examinan las condiciones que intervienen en este proceso y subrayan la importancia de comprender cómo se utiliza lo aprendido en situaciones profesionales. En la administración de proyectos, la transferencia puede manifestarse en mejores decisiones sobre planificación, riesgos o coordinación. Su evaluación requiere observar cambios en las prácticas y considerar las oportunidades que ofrece el entorno laboral para aplicar las capacidades desarrolladas.

El apoyo del entorno constituye una condición relevante para convertir la capacitación en desempeño profesional. Reinhold et al. (2018), mediante un metaanálisis, examinan las relaciones entre apoyo social, motivación para transferir y aplicación de la formación al trabajo. Este fundamento permite reconocer el papel de responsables y

compañeros en el acompañamiento posterior a la capacitación. En los equipos de proyecto, su aplicación puede orientarse a facilitar oportunidades de práctica, intercambio de experiencias y retroalimentación sobre las dificultades que aparecen al utilizar nuevos conocimientos.

Comunicación, participación y resistencia al cambio

La conducción del cambio requiere comprender los factores que facilitan su implementación en cada contexto. Errida y Lotfi (2021), a partir de una revisión y un estudio de caso, identifican categorías de factores relacionadas con el éxito de las iniciativas de cambio organizacional. Este enfoque permite situar la comunicación, el liderazgo y la participación dentro de un proceso articulado. Desde una perspectiva profesional, informar los propósitos, aclarar responsabilidades y recoger observaciones permite construir una comprensión compartida de las modificaciones previstas y de sus implicaciones para el trabajo.

La resistencia a las nuevas tecnologías requiere analizarse considerando las características de las personas y sus percepciones sobre el cambio. Laumer et al. (2016) estudian empíricamente la resistencia ante sistemas de información de uso obligatorio y muestran la relevancia de las disposiciones individuales en este proceso. Este aporte permite evitar interpretaciones uniformes de las objeciones del personal. En términos educativos y organizacionales, resulta pertinente identificar necesidades de aprendizaje, comprender las preocupaciones expresadas y ajustar el acompañamiento a las condiciones de adopción de cada sistema.

Proyectos como mecanismos para implementar la transformación digital

Los proyectos constituyen espacios donde pueden integrarse conocimientos especializados para desarrollar cambios e innovaciones. Gonzalez (2022), al estudiar equipos de proyecto, identifica relaciones entre estructura organizacional, capacidades dinámicas basadas en conocimiento e innovación. Sus resultados destacan la importancia de generar y combinar conocimientos mediante la integración de personas y áreas. Desde este fundamento, los proyectos de transformación digital pueden analizarse como mecanismos de coordinación que reúnen capacidades técnicas y profesionales para abordar necesidades institucionales y desarrollar soluciones contextualizadas.

La implementación de la transformación digital también modifica la manera de administrar los propios proyectos. Marnewick y Marnewick (2022) examinan la digitalización de la gestión de proyectos e identifican oportunidades de investigación y práctica relacionadas con tecnologías, procesos y resultados. Esta perspectiva permite distinguir entre gestionar una iniciativa de cambio digital y digitalizar las actividades utilizadas para conducirla. En ambos casos, resulta necesario revisar las competencias del equipo y la pertinencia de las herramientas, evitando asumir que su incorporación produce automáticamente mejoras en la ejecución.

Articulación entre estrategia, tecnología y talento humano

La articulación entre estrategia, tecnología y talento humano requiere comprender la transformación digital como un proceso organizacional multidimensional. Nadkarni y Prügl (2021) identifican las dimensiones tecnológica y de los actores como componentes centrales para explicar sus antecedentes y consecuencias. Desde este planteamiento, las decisiones sobre herramientas deben relacionarse con las capacidades, responsabilidades y condiciones de trabajo de quienes las utilizarán. Para la administración de proyectos, esta integración implica conectar los objetivos estratégicos con necesidades formativas, mecanismos de coordinación y posibilidades reales de implementación.

La contribución de la tecnología al desempeño depende de las capacidades organizacionales para integrarla y reconfigurarla. Marchiori et al. (2023), en un estudio del sector público brasileño, encuentran relaciones positivas entre capacidades de tecnologías de información, capacidad innovadora y desempeño organizacional. Este aporte respalda la necesidad de analizar conjuntamente los recursos tecnológicos y las habilidades que permiten utilizarlos. Desde una perspectiva profesional, la evaluación de los proyectos debe considerar cómo la organización moviliza estas capacidades y transforma su utilización en mejoras coherentes con su misión y sus objetivos.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se adoptó una revisión sistemática de la literatura, siguiendo las directrices de la declaración PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*),* con el propósito de identificar, seleccionar, organizar y sintetizar la evidencia científica sobre la administración de

proyectos y su articulación con la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital. Este enfoque permitió integrar los aportes de investigaciones empíricas y revisiones de literatura relacionadas con los enfoques de gestión de proyectos, la asignación de recursos, la gestión de riesgos, la participación de los interesados y la incorporación de tecnologías digitales. Asimismo, se examinaron el desarrollo de competencias digitales, la formación continua, el liderazgo, la gestión del cambio y el aprendizaje organizacional como dimensiones vinculadas con la implementación de proyectos de innovación, la creación de valor y la mejora del desempeño organizacional.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante marzo, abril y mayo de 2026 en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO, seleccionadas por su cobertura de publicaciones científicas relacionadas con la administración de proyectos, la innovación organizacional y la transformación digital. La estrategia de búsqueda se estructuró mediante los operadores booleanos AND y OR, combinando términos en español e inglés vinculados con el objeto de estudio. La ecuación empleada fue la siguiente: ("project management" OR "administración de proyectos" OR "gestión de proyectos") AND ("organizational innovation" OR "organisational innovation" OR "innovación organizacional") AND ("digital transformation" OR "transformación digital"). En cada base se ajustó la sintaxis de acuerdo con sus campos de búsqueda y características de indexación, manteniendo la correspondencia conceptual entre los términos. Este procedimiento permitió identificar investigaciones sobre los enfoques de gestión, las capacidades organizacionales y las condiciones tecnológicas y humanas relacionadas con la implementación de proyectos de innovación en entornos de transformación digital.

Los criterios de inclusión contemplaron artículos científicos originales con enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos; estudios empíricos, aplicados, descriptivos, teóricos, conceptuales, documentales y bibliométricos; así como revisiones sistemáticas y narrativas. Se consideraron publicaciones realizadas entre 2016 y 2026, disponibles en texto completo, redactadas en español o inglés, sometidas a revisión por pares y recuperadas de al menos una de las bases de datos seleccionadas: Scopus, Web of Science o SciELO. Esta delimitación temporal permitió examinar la producción científica sobre la administración de proyectos y su articulación con la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital. Se incluyeron investigaciones que abordaron enfoques predictivos, ágiles e híbridos, gestión de recursos y riesgos, participación de los interesados e integración tecnológica, siempre que establecieran una relación explícita con el objeto de estudio. Asimismo, se incorporaron trabajos sobre competencias digitales, formación continua, liderazgo, gestión del cambio y aprendizaje organizacional vinculados con la implementación de proyectos de innovación, la creación de valor y la mejora del desempeño organizacional.

Se excluyeron los documentos duplicados, las actas de congresos, las editoriales, las cartas al editor y las publicaciones que no habían sido sometidas a revisión por pares. También se descartaron los estudios que, aunque abordaban tecnologías digitales o procesos de modernización, no examinaban su articulación con la administración de proyectos y la innovación organizacional. Asimismo, se excluyeron las investigaciones centradas exclusivamente en aspectos técnicos de herramientas o sistemas, sin analizar sus implicaciones para la gestión de proyectos, las capacidades organizacionales o la implementación de iniciativas de innovación. Finalmente, se descartaron los trabajos cuya relación con el objetivo y las preguntas de investigación resultó insuficiente tras la revisión del texto completo.

Durante la fase de identificación se localizaron 110 registros bibliográficos en Scopus, Web of Science y SciELO, relacionados con la administración de proyectos y la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital. Tras eliminar 40 registros duplicados, quedaron 70 para la fase de cribado. En esta etapa se revisaron los títulos y resúmenes para valorar su correspondencia con el objetivo de la investigación, considerando la articulación entre los enfoques de gestión de proyectos, las capacidades organizacionales y la implementación de iniciativas de innovación apoyadas en tecnologías digitales. Los 70 registros presentaron una relación potencial con el tema, por lo que ninguno fue excluido durante el cribado y todos avanzaron a la fase de recuperación del texto completo.

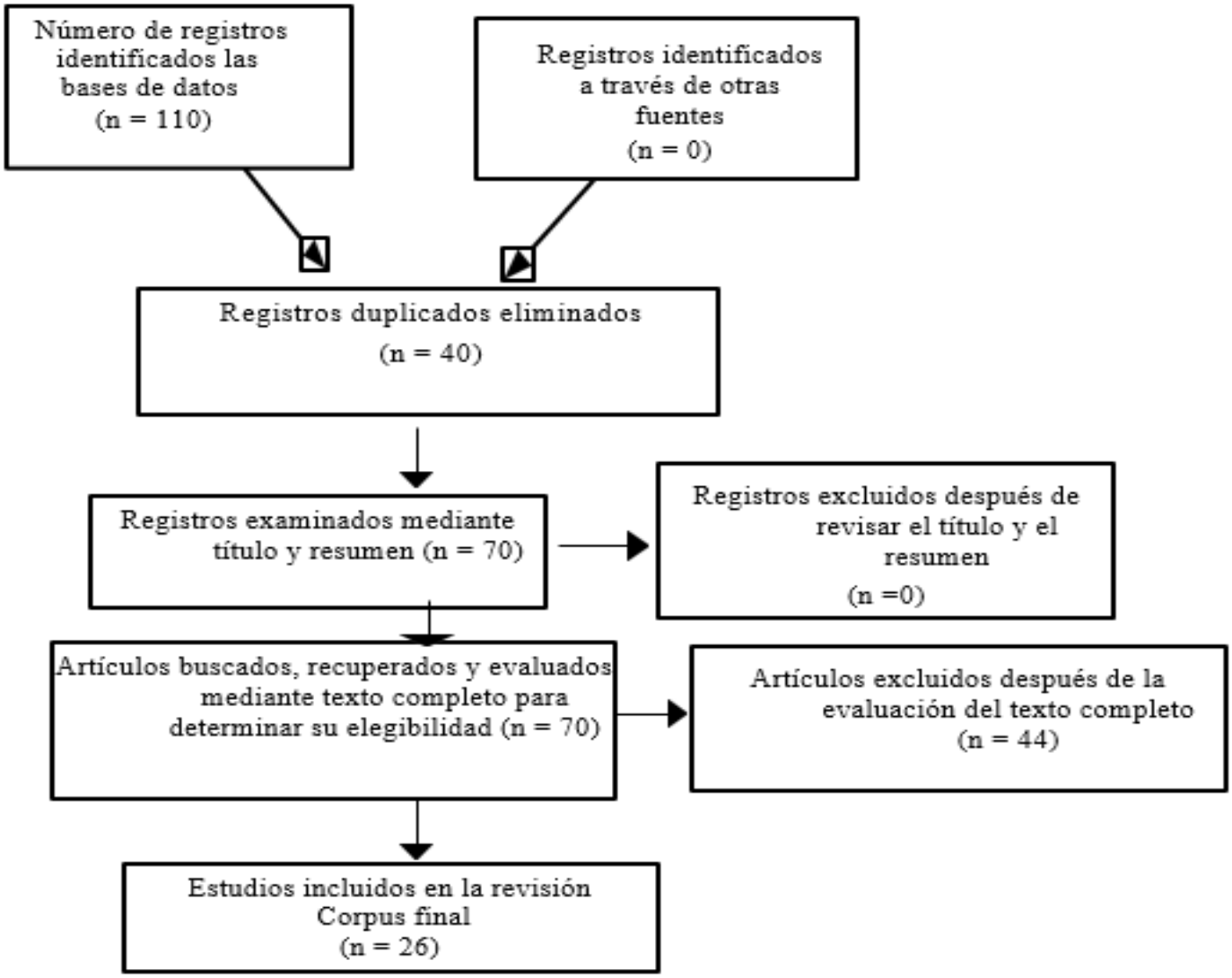
Posteriormente, se recuperaron los textos completos de los 70 artículos seleccionados, por lo que no se registraron informes no recuperados. Todos fueron evaluados mediante lectura completa para determinar su elegibilidad, aplicando los criterios previamente establecidos. En esta etapa se verificó su correspondencia con el objetivo de la investigación y su relación directa con la administración de proyectos, la innovación organizacional y la transformación

digital. Como resultado, se excluyeron 44 artículos: 19 no examinaban específicamente la articulación entre la gestión de proyectos y la innovación organizacional en entornos de transformación digital; 9 incumplían los criterios de inclusión relativos al período de publicación, idioma o tipo de documento; 7 se centraban exclusivamente en aspectos técnicos de las tecnologías digitales, sin analizar sus implicaciones organizacionales o su gestión mediante proyectos; 5 no habían sido sometidos a revisión por pares; y 4 abordaban el tema de manera tangencial, sin aportar elementos suficientes para responder las preguntas de investigación. Finalmente, 26 artículos cumplieron los criterios de elegibilidad y se incorporaron a la síntesis de la revisión.

Finalmente, los estudios se organizaron en una matriz que incluyó autor, año, objetivo, metodología, contexto organizacional, temática y principales hallazgos. La información se sintetizó mediante un análisis temático y descriptivo que permitió identificar tendencias, coincidencias y diferencias sobre la articulación entre la administración de proyectos y la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital. Se examinaron los enfoques de gestión, la integración tecnológica y las capacidades humanas y organizacionales, considerando el papel de las competencias digitales, la formación continua, el liderazgo y el aprendizaje organizacional. Asimismo, se analizaron los beneficios, las barreras y las condiciones que favorecieron la implementación de proyectos de innovación y la creación de valor.

Figura 1

Método Prisma



Nota. Descripción del proceso de cribado a través del método PRISMA

3. RESULTADOS

Los resultados se derivaron del análisis de los 26 estudios científicos incluidos en la revisión sistemática. La síntesis permitió identificar los principales hallazgos sobre la articulación entre la administración de proyectos y la innovación organizacional en el contexto de la transformación digital. Se examinaron los enfoques de gestión, la integración tecnológica y el desarrollo de capacidades organizacionales, considerando el papel de las competencias digitales, la formación continua, el liderazgo y el aprendizaje compartido. Asimismo, se identificaron beneficios, barreras y condiciones relacionadas con la implementación de proyectos de innovación, la creación de valor y la mejora del desempeño organizacional.

Tabla 2:

Matriz de estudios incluidos en la revisión sistemática

Autor/año	Diseño y contexto	Estrategia analizada	Hallazgo principal
Argote et al. (2021)	Revisión de investigaciones sobre aprendizaje organizacional en diferentes sectores y contextos empresariales.	Búsqueda, creación, retención y transferencia del conocimiento en las organizaciones.	Se identificó que el aprendizaje y sus resultados variaron según la experiencia acumulada y el contexto organizacional. La conservación y transferencia del conocimiento permitieron explicar diferencias en el desempeño.
Benitez et al. (2018)	Estudio empírico cuantitativo realizado en 100 pequeñas empresas estadounidenses.	Articulación de infraestructura tecnológica, exploración y explotación del conocimiento y capacidades de redes sociales.	La infraestructura de TI favoreció la ambidestreza del conocimiento y el desempeño innovador. La capacidad de utilizar redes sociales fortaleció la relación entre dicha ambidestreza y la innovación.
Cortellazzo et al. (2019)	Revisión sistemática y análisis bibliométrico de literatura sobre liderazgo y digitalización.	Liderazgo digital, competencias directivas y conducción de equipos en entornos mediados por tecnologías.	Se identificaron cambios en las funciones y competencias de los líderes, así como desafíos relacionados con equipos virtuales, uso estratégico de tecnologías y responsabilidad ética.
Derakhshan et al. (2019)	Revisión de literatura con análisis temático sobre gobernanza de proyectos y partes interesadas.	Roles y relaciones de los actores internos y externos en la gobernanza de proyectos.	Se identificaron tres contextos que influyeron en el tratamiento de las partes interesadas: éxito del proyecto, megaproyectos y ética. La revisión destacó la necesidad de considerar sus relaciones dentro y fuera de la organización.
Errida y Lotfi (2021)	Revisión de modelos de gestión del cambio y estudio de caso mediante investigación-acción en una empresa constructora marroquí.	Integración de factores organizacionales para conducir y evaluar procesos de cambio.	Se organizaron los factores de éxito en doce categorías. El análisis destacó la articulación del liderazgo, la comunicación, la participación y el seguimiento, considerando las características de la organización.
Ford et al. (2018)	Revisión integradora de metaanálisis y estudios empíricos sobre capacitación en contextos laborales.	Transferencia y mantenimiento de los conocimientos y las habilidades adquiridos en la formación.	Se sintetizaron los avances sobre la aplicación y permanencia del aprendizaje en el trabajo. También se identificaron vacíos que requirieron nuevas estrategias para evaluar y mejorar la transferencia de la capacitación.
Gemino et al. (2021)	Estudio cuantitativo internacional de 477 proyectos de diferentes	Comparación de enfoques tradicionales, ágiles e	Los enfoques híbridos y ágiles presentaron mejores resultados respecto a las partes interesadas que los tradicionales, con

Autor/año	Diseño y contexto	Estrategia analizada	Hallazgo principal
	industrias, mediante análisis de regresión.	híbridos de gestión de proyectos.	resultados semejantes en presupuesto, tiempo, alcance y calidad. La efectividad del enfoque híbrido fue comparable con la del ágil.
Gonzalez (2022)	Estudio cuantitativo de 65 equipos de proyectos industriales de São Paulo, mediante ecuaciones estructurales.	Relación entre estructura organizacional, capacidades dinámicas basadas en conocimiento e innovación.	La integración organizacional se relacionó positivamente con las capacidades dinámicas, mientras que la centralización y la formalización mostraron relaciones negativas. La generación y combinación de conocimiento se vincularon directamente con la innovación.
Hanelt et al. (2021)	Revisión sistemática de 279 publicaciones sobre transformación digital, estrategia y cambio organizacional.	Análisis de los cambios organizacionales asociados con tecnologías digitales y ecosistemas empresariales.	La transformación digital se caracterizó por cambios continuos y estructuras organizacionales más adaptables. Se identificó que los enfoques tradicionales de cambio explicaron parcialmente las dinámicas asociadas con los ecosistemas digitales.
Jorge y Albertin (2025)	Estudio de caso cualitativo con triangulación de datos en una asociación empresarial de Marília, Brasil.	Acceso, intercambio y utilización del conocimiento en el proceso de transformación digital.	Se reconoció el conocimiento como un recurso para la innovación; sin embargo, su gestión presentó limitaciones de estructuración. Se identificó la necesidad de establecer objetivos claros y fortalecer las capacidades y la cultura organizacional.
Joslin y Müller (2016)	Estudio cuantitativo transversal mediante una encuesta internacional con 254 respuestas válidas.	Relación entre orientación de la gobernanza y dimensiones del éxito de los proyectos.	Se encontró una relación pequeña, pero significativa, entre la gobernanza y el éxito de los proyectos. Las dimensiones de éxito examinadas se correlacionaron con la orientación de gobernanza adoptada.
Laumer et al. (2016)	Estudio empírico cuantitativo con 106 empleados de recursos humanos sujetos al uso obligatorio de un nuevo sistema de información.	Influencia de la predisposición individual al cambio sobre las percepciones y la resistencia tecnológica.	La resistencia disposicional explicó diferencias en la utilidad percibida, la facilidad de uso y la resistencia al cambio. Sus dimensiones mostraron mayor influencia que variables como edad, género y experiencia laboral.
Marchiori et al. (2023)	Estudio cuantitativo de 254 organizaciones públicas brasileñas, mediante modelos de ecuaciones estructurales.	Capacidades de TI, reconfiguración tecnológica, capacidad de innovación y desempeño organizacional.	Las capacidades de TI se relacionaron positivamente con la capacidad de innovación y el desempeño. Asimismo, la reconfiguración tecnológica se identificó como un componente de las capacidades de TI de las organizaciones públicas.
Marnewick y Marnewick (2022)	Análisis bibliométrico de 478 artículos sobre digitalización de la gestión de proyectos.	Incorporación de tecnologías digitales y delimitación de oportunidades de investigación y aplicación profesional.	Predominó el uso de tecnologías para optimizar procesos existentes. Se identificó que la digitalización integral de la gestión de proyectos permaneció en una etapa incipiente y requirió mayor desarrollo investigativo.

Autor/año	Diseño y contexto	Estrategia analizada	Hallazgo principal
Martínez-Caro et al. (2020)	Estudio empírico empresarial mediante cuestionarios y análisis de relaciones entre cultura, digitalización y desempeño.	Desarrollo de una cultura organizacional digital para generar valor mediante tecnologías.	La digitalización empresarial favoreció la generación de valor y el desempeño organizacional. La cultura digital desempeñó una función relevante para aprovechar el potencial de las tecnologías e integrarlas en las actividades empresariales.
Martins et al. (2023)	Estudio teórico de integración entre sistemas de gestión de la innovación y transformación digital.	Articulación de estructuras, procesos y prácticas de innovación con iniciativas de transformación digital.	Se identificó una integración todavía incipiente entre ambos campos. Se propuso que la gestión de la innovación orientara proyectos digitales de elevada incertidumbre y que la transformación digital contribuyera a renovar sus procesos.
Nadkarni y Prügl (2021)	Revisión de 58 estudios publicados entre 2001 y 2019 sobre transformación digital.	Integración de las dimensiones tecnológicas y directivas de la transformación organizacional.	Se identificó que la transformación digital involucró factores tecnológicos y humanos interdependientes. La síntesis destacó la función de los directivos y de las condiciones organizacionales para comprender estos procesos.
Reinhold et al. (2018)	Metaanálisis de 32 estudios y 5.487 participantes, mediante modelos de ecuaciones estructurales metaanalíticas.	Apoyo social y motivación para transferir la capacitación al entorno laboral.	El apoyo entre compañeros fue el predictor más fuerte de la motivación para transferir. La retroalimentación y el acompañamiento presentaron la relación más fuerte con la transferencia; el modelo de mediación total mostró mejor ajuste.
Sjödin et al. (2020)	Estudio comparativo de seis casos de fabricantes industriales: dos exitosos y cuatro no exitosos.	Alineación de creación y captura de valor en modelos de negocio basados en resultados.	El éxito se vinculó con la coordinación entre proveedores y clientes durante la definición de la propuesta, el diseño de la provisión y la entrega del valor. Cada fase requirió alinear actividades, distribución de beneficios e incentivos.
Sousa y Rocha (2019)	Revisión de literatura complementada con una encuesta en línea sobre competencias para la transformación digital organizacional.	Aprendizaje digital corporativo y desarrollo de capacidades relacionadas con tecnologías emergentes.	Se identificaron necesidades de formación vinculadas con inteligencia artificial, robotización, internet de las cosas y realidad aumentada. Los dispositivos móviles y sus aplicaciones destacaron como entornos de aprendizaje digital para los trabajadores.
van Laar et al. (2017)	Revisión sistemática de literatura sobre competencias del siglo XXI y competencias digitales.	Integración de capacidades técnicas, cognitivas y sociales en un marco de competencias digitales.	Se identificaron siete competencias centrales y cinco contextuales. El marco mostró que las competencias digitales incluyeron comunicación, colaboración, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas, además del dominio técnico.
van Laar et al. (2020)	Revisión sistemática de investigaciones sobre determinantes de	Análisis de factores personales, educativos, motivacionales, sociales y	Los determinantes variaron según la competencia examinada. Se identificaron asociaciones con formación, experiencia tecnológica, motivación y apoyo social,

Autor/año	Diseño y contexto	Estrategia analizada	Hallazgo principal
	competencias laborales y digitales.	materiales asociados con las competencias.	junto con una menor cobertura investigativa de la colaboración digital.
Verhoef et al. (2021)	Síntesis conceptual multidisciplinaria sobre transformación digital y estrategia empresarial.	Diferenciación de etapas de cambio digital y análisis de recursos, estructuras y modelos de negocio.	Se distinguieron la conversión de información a formato digital, la digitalización de procesos y la transformación digital. Cada etapa implicó cambios de distinto alcance en recursos, estructuras, estrategias y mecanismos de evaluación empresarial.
Vial (2019)	Revisión de 282 trabajos, mediante un análisis inductivo para construir un marco conceptual.	Relación entre tecnologías digitales, disrupciones, respuestas estratégicas y cambios en la creación de valor.	Se explicó la transformación digital como un proceso de respuesta organizacional a las disrupciones tecnológicas. El marco identificó cambios estructurales y barreras organizacionales que condicionaron las nuevas formas de creación de valor.
Warner y Wäger (2019)	Estudio cualitativo interpretativo sobre empresas establecidas de industrias tradicionales.	Construcción de capacidades dinámicas para detectar oportunidades, aprovecharlas y transformar la organización.	Se propuso un modelo de nueve microfundamentos que explicó condiciones facilitadoras y obstáculos de la transformación digital. Esta se interpretó como un proceso continuo de renovación estratégica, apoyado en capacidades dinámicas.
Willumsen et al. (2019)	Estudio cualitativo mediante entrevistas a actores vinculados con la gestión de riesgos de proyectos en Dinamarca.	Análisis del valor atribuido a las prácticas de gestión de riesgos por las partes interesadas.	Se identificó que el valor de la gestión de riesgos dependió del contexto y de las percepciones de los participantes. Los resultados cuestionaron la aplicación universal de prácticas sin considerar las necesidades específicas del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

4. DISCUSIÓN

La necesidad de responder a cambios tecnológicos y organizacionales situó a la administración de proyectos como un medio para coordinar las decisiones estratégicas con el trabajo de las personas. Joslin y Müller (2016) destacaron la relación entre gobernanza y éxito del proyecto, mientras que Gemino et al. (2021) identificaron ventajas de los enfoques ágiles e híbridos en dimensiones vinculadas con los interesados. La lectura conjunta de estos aportes sugirió que la flexibilidad metodológica necesitó acompañarse de responsabilidades claras, participación y mecanismos de seguimiento. En relación con la primera pregunta de investigación, los enfoques de gestión favorecieron la organización de las iniciativas de innovación cuando respondieron a las características del contexto. Sin embargo, las diferencias entre los estudios impidieron establecer una metodología universalmente superior y orientaron la interpretación hacia una selección fundamentada en la incertidumbre, las capacidades disponibles y los resultados esperados.

El alcance de la transformación digital se comprendió mejor al examinar los cambios que acompañaron la incorporación de las tecnologías en las prácticas organizacionales. Verhoef et al. (2021) diferenciaron la digitalización de procesos de transformaciones más amplias, mientras que Martins et al. (2023) vincularon estas últimas con estructuras y mecanismos de gestión de la innovación. La convergencia entre ambos trabajos permitió interpretar que el potencial transformador de los proyectos dependió de su conexión con la estrategia y de la revisión de las formas de trabajo. Por su parte, Marchiori et al. (2023) encontraron asociaciones positivas entre capacidades tecnológicas, innovación y desempeño en organizaciones públicas brasileñas. Estos resultados respaldaron la importancia de integrar recursos y capacidades, aunque su contexto de aplicación limitó la extrapolación a otros sectores y no permitió atribuir mejoras organizacionales a la inversión tecnológica por sí sola.

La preparación de las personas adquirió especial relevancia para explicar cómo las iniciativas digitales pudieron incorporarse al desempeño profesional. Sousa y Rocha (2019) abordaron las posibilidades del aprendizaje digital para desarrollar capacidades, mientras que Ford et al. (2018) examinaron las condiciones que intervinieron en la aplicación de la formación al trabajo. Esta relación sugirió que la capacitación necesitó conectarse con problemas concretos, oportunidades de práctica y acompañamiento. En respuesta a la segunda pregunta de investigación, las competencias digitales y el aprendizaje organizacional se articularon cuando los conocimientos individuales pudieron compartirse y emplearse en las decisiones del equipo. Los procesos diferenciados por Argote et al. (2021) ayudaron a comprender esta articulación y orientaron la valoración de la formación hacia su transferencia, conservación y utilización en proyectos posteriores.

La participación del personal permitió profundizar en la dimensión humana del cambio y en las condiciones que facilitaron la adopción tecnológica. Cortellazzo et al. (2019) destacaron habilidades de liderazgo para conducir equipos en entornos digitales, mientras que Laumer et al. (2016) mostraron la relevancia de las disposiciones individuales ante sistemas de información obligatorios. El contraste entre estos aportes sugirió que la comunicación y el acompañamiento necesitaron atender preocupaciones y necesidades diferenciadas. Asimismo, Reinhold et al. (2018) aportaron evidencia sobre las relaciones entre apoyo social, motivación y transferencia de la formación, lo que reforzó la importancia del entorno laboral. En conjunto, la discusión permitió interpretar que el liderazgo conectó las orientaciones estratégicas con las condiciones de aprendizaje y participación; no obstante, la diversidad metodológica de las fuentes restringió las conclusiones causales y señaló la pertinencia de estudios longitudinales sobre la continuidad de los cambios.

5. CONCLUSIÓN

La capacidad de las organizaciones para convertir sus propósitos de cambio en acciones coordinadas constituyó un eje central de la relación entre administración de proyectos e innovación. La revisión permitió concluir que esta articulación requirió integrar la planificación, la gestión de recursos y riesgos y la participación de los interesados con los objetivos de la transformación digital. Desde esta perspectiva, la contribución de los proyectos trascendió la entrega de soluciones tecnológicas y estuvo vinculada con su incorporación a las prácticas de trabajo y con los beneficios que aportaron a la organización.

La preparación de las personas ocupó un lugar relevante en la comprensión de estos procesos. La transformación digital implicó revisar responsabilidades, desarrollar capacidades y construir formas de colaboración que facilitaran el uso de las tecnologías. La formación continua y el aprendizaje organizacional adquirieron sentido cuando los conocimientos pudieron aplicarse a situaciones profesionales y compartirse entre equipos. Asimismo, el liderazgo y el acompañamiento permitieron relacionar las prioridades institucionales con las necesidades del personal, lo que destacó la dimensión educativa y humana de la innovación organizacional.

En relación con la primera pregunta de investigación, se concluyó que los enfoques de administración de proyectos ofrecieron mecanismos para ordenar las iniciativas de innovación y orientar sus resultados hacia el desempeño institucional. Su pertinencia dependió de la correspondencia entre las prácticas seleccionadas, la incertidumbre del proyecto y las capacidades disponibles. Los enfoques predictivos, ágiles e híbridos representaron alternativas cuya utilidad requirió valorarse en cada contexto. Por tanto, el fortalecimiento de la gestión estuvo asociado con una selección metodológica fundamentada y con el seguimiento de los beneficios esperados.

Respecto de la segunda pregunta, la articulación entre competencias digitales, liderazgo y aprendizaje organizacional se comprendió como un proceso de desarrollo y aplicación compartida del conocimiento. La formación proporcionó capacidades para utilizar herramientas, interpretar información y resolver problemas; el liderazgo vinculó estos aprendizajes con los objetivos estratégicos; y el aprendizaje organizacional facilitó su conservación y transferencia. Esta complementariedad ofreció condiciones favorables para implementar proyectos de innovación cuando el entorno laboral brindó oportunidades de práctica, retroalimentación y participación en las decisiones relacionadas con el cambio.

El alcance de estas conclusiones quedó condicionado por la diversidad metodológica y contextual de las fuentes examinadas, que limitó la generalización de los hallazgos y el establecimiento de relaciones causales. La creación de valor requirió interpretarse mediante el uso efectivo de las soluciones, su integración en las operaciones y la continuidad de sus beneficios. En consecuencia, se reconoció la necesidad de investigaciones longitudinales que examinaran la relación entre gestión de proyectos, desarrollo del talento humano y sostenibilidad de la innovación, con atención a las condiciones particulares de cada organización.

REFERENCIAS

Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science, 67*(9), 5399–5429. https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693

Benitez, J., Castillo, A., Llorens, J., & Braojos, J. (2018). IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small U.S. firms: The moderator role of social media capability. *Information & Management, 55*(1), 131–143. https://doi.org/10.1016/j.im.2017.09.004

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*, Artículo 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: A literature review. *International Journal of Project Management, 37*(1), 98–116. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management, 13*, 1–15. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 201–225. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443

Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal, 52*(2), 161–175. https://doi.org/10.1177/8756972820973082

Gonzalez, R. V. D. (2022). Organizational structure as antecedent of dynamic capability. *Gestão & Produção, 29*, Artículo e1821. https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e1821

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Jorge, C. F. B., & Albertin, A. L. (2025). Gestão do conhecimento no contexto da transformação digital nas organizações: Um estudo de caso em uma entidade de classe. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 30*, Artículo e104884. https://doi.org/10.5007/1518-2924.2025.e104884

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management, 34*(4), 613–626. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008

Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: A theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology, 31*(1), 67–82. https://doi.org/10.1057/jit.2015.17

Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Mainardes, E. W., & Popadiuk, S. (2023). O papel das capacidades de TI, capacidade de reconfiguração de TI e inovatividade no desempenho organizacional: Evidências do setor público brasileiro. *Revista de Administração Pública, 57*(2), Artículo e2022-0221. https://doi.org/10.1590/0034-761220220221

Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society, 3*, Artículo 100061. https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100061

Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change, 154*, Artículo 119962. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962

Martins, L. D., Athanazio, R. C. S., Franco, G. P., Paes, A. C. S., & Bagno, R. B. (2023). Sistema da gestão da inovação e transformação digital: Em busca de uma abordagem integrada. *Revista Brasileira de Inovação, 22*, 1–32. https://doi.org/10.20396/rbi.v22i00.8669375

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*(2), 233–341. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7

Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: Testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development, 22*(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/ijtd.12115

Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management, 37*(2), 158–183. https://doi.org/10.1111/jpim.12516

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems, 91*, 327–334. https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior, 72*, 577–588. https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010

van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *SAGE Open, 10*(1), 1–14. https://doi.org/10.1177/2158244019900176

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management, 37*(5), 731–749. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente estudio se llevó a cabo de conformidad con los principios éticos que rigen la investigación con participantes humanos. Antes de la recolección de los datos, el protocolo de investigación fue revisado y aprobado por el comité de ética institucional correspondiente. Todos los participantes fueron informados de manera clara sobre los objetivos del estudio, los procedimientos, las posibles implicaciones y el carácter voluntario de su participación, otorgando posteriormente su consentimiento informado. Durante todo el proceso de investigación se garantizó la

confidencialidad de la información, el anonimato de los participantes y el uso exclusivo de los datos recopilados con fines científicos y académicos.

DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores declaran que la herramienta de inteligencia artificial generativa ChatGPT fue utilizada exclusivamente para la traducción al idioma inglés y la revisión lingüística del manuscrito. La herramienta no contribuyó a la concepción del estudio, el diseño de la investigación, la recolección de datos, el análisis estadístico, la interpretación de los resultados ni a la elaboración de las conclusiones. Los autores asumen la plena responsabilidad por la originalidad, exactitud, integridad y validez científica del contenido presentado en este manuscrito.

FINANCIAMIENTO

La presente investigación no recibió subvenciones, becas ni apoyo financiero específico por parte de organismos públicos, entidades comerciales u organizaciones sin fines de lucro.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses de carácter financiero, personal, profesional o institucional que hayan podido influir en el desarrollo, los resultados o la publicación de esta investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Nombres de autores e iniciales:
Alex Davila Romero (ADR)
Funciones desempeñadas por cada autor:
Conceptualización: (ADR)
Curación de datos: (ADR)
Análisis formal: (ADR)
Adquisición de fondos: No aplica
Investigación: (ADR)
Metodología: (ADR)
Administración del proyecto: (ADR)
Recursos: No aplica
Software: (ADR)
Supervisión: (ADR)
Validación: (ADR)
Visualización: (ADR)
Redacción – Borrador original: (ADR)
Redacción – Revisión y edición: (ADR)