**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO (PPGPPD)**

# **GOBIERNO DIGITAL EN PERÚ:**
# ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES

**CLAUDIA KELLY MAMANI CATACHURA**

Foz de Iguaçu
2024

**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO (PPGPPD)**

# GOBIERNO DIGITAL EN PERÚ:
ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES

**CLAUDIA KELLY MAMANI CATACHURA**

Disertación presentada al Programa de Posgrado en Políticas Públicas y Desarrollo de la Universidad Federal de Integración Latino-Americana, como requisito para la obtención del título de Máster en Políticas Públicas y Desarrollo

Orientadora: Profa. Dra. María Alejandra Nicolás (UNILA)

Foz do Iguaçu
2024

CLAUDIA KELLY MAMANI CATACHURA

# GOBIERNO DIGITAL EN PERÚ:
ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES

Disertación presentada al Programa de Posgrado en Políticas Públicas y Desarrollo de la Universidad Federal da Integración Latino-Americana, como requisito para la obtención del título de Máster en Políticas Públicas y Desarrollo

**BANCA EXAMINADORA**

Orientadora: Profa. Dra. Maria Alejandra Nicolás
UNILA

Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho
UTFPR

Prof. Dr. Marcilio Lima De Oliveira
UNILA

Foz do Iguaçu, 28 de febrero de 2024.

Catalogação elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação
Catalogação de Publicação na Fonte. UNILA - BIBLIOTECA LATINO-AMERICANA - PTI

C357
Catachura, Claudia Kelly Mamani.
Gobierno Digital en Perú: análisis de los servicios públicos digitales / Claudia Kelly Mamani Catachura. - Foz do Iguaçu, 2024.
172 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento. Foz do Iguaçu – PR, 2024.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Alejandra Nicolas.

1. Governo digital do Peru. 2. Implementação digital. 3. Serviços públicos digitais. I. Nicolas, Maria Alejandra. II. Título.

CDU 35:004(85)

*Dedico este trabajo a Dios, por ser mi fortaleza; a mi madre, que con mucho esfuerzo hizo lo posible para que pueda cumplir mis aspiraciones académicas y de esta forma ser una mejor profesional al servicio de la sociedad, donde existe una escasez de profesionalismo y humanidad; a mi padre, por sus enseñanzas y ser mi inspiración constante por la búsqueda del conocimiento; a mis hermanos, para demostrarles que el camino académico es la mejor forma de salir adelante y de servicio a la sociedad, y que también formamos parte de ella. A mi querido Perú y a mi amada ciudad de Tacna, cuna del patriotismo peruano, mi inspiración para seguir esta línea de estudio, mediante este trabajo, puedo aportar con un granito de arena ante tantos problemas internos y externos que existen en el Estado peruano.*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida académica.

A Brasil, mi segundo hogar, por el cual estoy infinitamente agradecida, por su gente tan maravillosa y cálida que siempre me brindó su apoyo.

A la UNILA, por ofrecerme una educación de calidad con excelentes profesores e infraestructura, e incentivar la investigación académica.

A mi orientadora, María Alejandra Nicolás, por su apoyo constante y por estar siempre disponible durante el proceso de elaboración de mi disertación, por confiar en mi capacidad académica e incentivarme a la investigación desde mi graduación.

A mi querido Perú, razón de ser de mi formación y el objetivo de esta disertación, para construir una sociedad más humana, crítica y de calidad.

*In memoriam*, a mis abuelos. Mis logros son para honrarlos y concretar lo que en algún momento soñaron para sus nietos.

A mi madre, una mujer de coraza fuerte e incondicional, por soltarme las riendas y enseñarme a ser fuerte y no rendirme, enfrentando muchos desafíos de forma satisfactoria lejos de mi hogar. A mi padre, por estar presente en los momentos precisos de mi vida académica, alentándome a seguir adelante e inculcándome a ser una persona responsable y con valores.

A mi persona, por ser perseverante y cumplir los objetivos propuestos con mucho esfuerzo y dedicación, a pesar de las adversidades.

A mi tío Fidel, por apoyarme en cada momento de mi vida académica y motivarme a ser una excelente profesional.

A mi hermana Marilyn, por alentarme con palabras sabias en cada etapa de mi vida y ser cómplice de muchas experiencias académicas, lejos de nuestro hogar.

A mi amigo académico, quien siempre me ha auxiliado. Mi agradecimiento por estar siempre presto ante una eventualidad cotidiana.

Especialmente, a la abogada Jimena, por su disposición y por haber sido pieza fundamental para el desarrollo de las entrevistas, de lo contrario, hubiera sido difícil.

A los entrevistados que laboran en la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, a los especialistas y a la Sociedad Civil de HIPER DERECHO, por su aporte fundamental a través de sus experiencias y conocimientos. A todos, muchas gracias.

MAMANI CATACHURA, Claudia Kelly. **Gobierno Digital en Perú:** Análisis de los servicios públicos digitales. 2024. 176f. Disertación de Maestría (Programa de Pos Graduación en Políticas Públicas y Desarrollo – PPGPPD). Universidad Federal de Integración Latinoamericana (UNILA), Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2024.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la implementación del portal de servicios públicos digitales en el Perú. Los servicios públicos digitales se refieren al uso de las herramientas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s), en particular, Internet, con la finalidad de ofrecer servicios públicos digitales (ARAUJO *et al.*, 2018). Los objetivos específicos fueron: i) Analizar las directrices, normativas, agendas y planes relacionados con el gobierno digital en Perú; ii) Construir un modelo analítico basado en la literatura para el análisis del portal de servicios públicos digitales; iii) Captar percepciones y visiones sobre el proceso de implementación de los servicios públicos digitales en el país; iv) Reflexionar sobre los avances del gobierno digital en Perú. La metodología empleada consistió en un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso, cuyo propósito fue la descripción o reconstrucción precisa de un caso. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica y documental, que implicó el estudio de documentos legales del Sistema Peruano de Información Jurídica (SPIJ), documentos de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (GOB.PE) y agendas digitales del gobierno digital del Perú. Además, se hizo el análisis de contenido del portal de servicios públicos digitales del país, por medio de la construcción de una planilla de datos, con una serie de variables analíticas. Finalmente, se realizaron un total de seis entrevistas semiestructuradas a especialistas en gobierno digital en Perú. De ellos, tres entrevistados trabajan en el sector público, específicamente en la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros, y los otros tres entrevistados forman parte de organizaciones de la sociedad civil. En cuanto al análisis del marco normativo, se identificaron dos etapas: El Gobierno Electrónico se desarrolló desde el año 2000 hasta el año 2016, y la segunda etapa normativa, propiamente dicha del Gobierno Digital, inició desde el año 2017 hasta la actualidad. Además, se determinó que a fines del año 2023 hubo un avance normativo constitucional importante. Se aprobó mediante reforma constitucional la Ley Nº31878, que incorpora y reconoce el uso de las TIC y el derecho de acceso a Internet libre en todo el país. A partir del análisis de la Plataforma GOB.PE, los resultados indican que el Perú tiene un puntaje por debajo de la media del puntaje ideal, lo cual sugiere que aún tiene mucho por mejorar en la prestación de servicios públicos digitales. A través del análisis de las entrevistas, fue posible establecer que la pandemia del Covid-19 impactó en la aceleración de la implementación de los servicios públicos digitales, y que el factor económico y financiero es indispensable y decisivo para esta implementación.

**Palabras clave:** Gobierno digital en Perú. Implementación. Servicios públicos digitales. Marco normativo. Participación.

MAMANI CATACHURA, Claudia Kelly. **Governo Digital no Peru:** Análise de serviços públicos digitais. 2024. 176f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento – PPGPPD). Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2024.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a implementação do portal digital de serviços públicos no Peru. Os serviços públicos digitais referem-se à utilização de ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em especial, a Internet, com a finalidade de oferecer serviços públicos digitais (ARAUJO *et al.*, 2018). Os objetivos específicos consistem em: i) Analisar as diretrizes, regulamentos, agendas e planos relacionados ao governo digital no Peru; ii) Construir um modelo analítico baseado na literatura para análise do portal digital de serviços públicos; iii) Capturar percepções e visões sobre o processo de implementação de serviços públicos digitais no país; iv) Refletir sobre os avanços do governo digital no Peru. A metodologia utilizada consistiu em uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, cujo objetivo foi a descrição precisa ou reconstrução de um caso. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, que envolveu o estudo de documentos legais do Sistema de Informação Jurídica Peruano-SPIJ, documentos da Plataforma Digital Única do Estado Peruano-GOB.PE e agendas digitais do governo digital do Peru. Além disso, foi realizada a análise de conteúdo do portal digital de serviços públicos do país através da construção de uma ficha técnica, com uma série de variáveis analíticas. E, por fim, foram realizadas um total de seis entrevistas semiestruturadas com especialistas em governo digital no Peru. Destes, três entrevistados trabalham no setor público, especificamente na Secretaria de Governo e Transformação Digital da Presidência do Conselho de Ministros, e os outros três entrevistados fazem parte de organizações da sociedade civil. Quanto à análise do marco regulatório, foram identificadas duas etapas: o Governo Eletrônico foi desenvolvido de 2000 a 2016, e a segunda etapa regulatória, o próprio Governo Digital, teve início de 2017 até o presente. Além disso, foi determinado que ao final de 2023 houve um importante avanço regulatório constitucional. Através da reforma constitucional foi aprovada a Lei nº 31.878, que incorpora e reconhece o uso das TIC e o direito de acesso à Internet gratuita em todo o país. Com base na análise da Plataforma GOB.PE, os resultados indicam que o Peru apresenta pontuação abaixo da pontuação média ideal, o que sugere que ainda tem muito a melhorar na prestação de serviços públicos digitais. Através da análise das entrevistas foi possível constatar que a pandemia da Covid-19 impactou a aceleração da implementação dos serviços públicos digitais, e que o factor económico e financeiro é indispensável e decisivo para esta implementação.

**Palavras-chave:** Governo digital no Peru. Implementação. Serviços públicos digitais. Marco normativo. Participação.

MAMANI CATACHURA, Claudia Kelly. **Digital Government in Peru:** Analysis of digital public services. 2024. 176f. Master's Dissertation (Post Graduation Program in Public Policies and Development – PPGPPD). Federal University of Latin American Integration (UNILA), Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil, 2024.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the implementation of the digital public services portal in Peru. Digital public services refer to the use of Information and Communication Technologies (ICT) tools, in particular, the Internet, with the purpose of offering digital public services (ARAUJO et al., 2018). The specific objectives were: i) Analyze the guidelines, regulations, agendas and plans related to digital government in Peru; ii) Build an analytical model based on the literature for the analysis of the digital public services portal; iii) Capture perceptions and visions about the implementation process of digital public services in the country; iv) Reflect on the advances of digital government in Peru. The methodology used consisted of a qualitative approach, through a case study, whose purpose was the precise description or reconstruction of a case. To this end, a bibliographic and documentary research was carried out, which involved the study of legal documents from the Peruvian Legal Information System (SPIJ), documents from the Single Digital Platform of the Peruvian State (GOB.PE) and digital agendas from the digital government of Peru. In addition, the content analysis of the country's digital public services portal was carried out, through the construction of a data sheet, with a series of analytical variables. Finally, a total of six semi-structured interviews were conducted with digital government specialists in Peru. Of them, three interviewees work in the public sector, specifically in the Secretariat of Government and Digital Transformation of the Presidency of the Council of Ministers, and the other three interviewees are part of civil society organizations. Regarding the analysis of the regulatory framework, two stages were identified: Electronic Government was developed from 2000 to 2016, and the second regulatory stage, Digital Government itself, began from 2017 to the present. In addition, it was determined that at the end of 2023 there was an important constitutional regulatory advance. Law No. 31878 was approved through constitutional reform, which incorporates and recognizes the use of ICT and the right of access to free Internet throughout the country. Based on the analysis of the GOB.PE Platform, the results indicate that Peru has a score below the average ideal score, which suggests that it still has much to improve in the provision of digital public services. Through the analysis of the interviews, it was possible to establish that the Covid-19 pandemic impacted the acceleration of the implementation of digital public services, and that the economic and financial factor is indispensable and decisive for this implementation.

**Keywords:** Digital government in Peru. Implementation. Digital public services. Regulatory framework. Participation.

## LISTA DE ILUSTRACIONES

**Figura 01** - Primera fase de normativas y documentos institucionales sobre gobierno electrónico en el Perú (2000-2016) .....26
**Figura 02** - Segunda Fase de normativas y documentos institucionales sobre gobierno digital en el Perú (2017-2023) .....27
**Figura 03** - Modelo de Gobernanza digital con base en la arquitectura institucional 45
**Figura 04** - Nivel de madurez del gobierno digital .....58
**Figura 05** - Marco de gobierno digital .....59
**Figura 06** - Estrategias de gobierno digital .....60
**Figura 07 -** Una visión general de la madurez de GovTech, 2022 .....82
**Figura 08 -** Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE..... 111
**Figura 09 -** Modelo “Top Down y Bootom Up” de los actores entrevistados en la implementación de los servicios públicos digitales en el Perú .....124
**Figura 10** - Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú .....127
**Figura 11** - Desafíos de la Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú.....136

## LISTA DE TABLAS

**Tabla 01** - Perú: Hogares con acceso a telefonía fija y/o móvil . Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 (Porcentaje).....74
**Tabla 02** - Perú: Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet, según área de residencia . Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 (Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia) .....75
**Tabla 03 -** Servicios Públicos Digitales ..... 115
**Tabla 04 -** Participación Digital..... 119

## LISTA DE CUADROS

**Cuadro 01** - Accesibilidad y navegabilidad .....33
**Cuadro 02** - Servicios Públicos Digitales .....35
**Cuadro 03** - Participación digital .....37
**Cuadro 04** - Niveles de madurez de Gobierno Digital .....61
**Cuadro 05** - Categorías de Evaluación del GovTech Maturity Index .....81
**Cuadro 06** - Descripción de Categorías .....105
**Cuadro 07** - Accesibilidad .....105
**Cuadro 08** – Interoperabilidad .....106
**Cuadro 09** - Participación .....110
**Cuadro 10** - Accesibilidad y Navegabilidad .....114
**Cuadro 11** - Análisis de contenido .....121
**Cuadro 12** - Perfil de los entrevistados .....123
**Cuadro 13** - Principales Resultados .....140

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 01** - Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet, 2005-2012 (Porcentaje) .....73
**Gráfico 02** - Perú: Evolución de los hogares que tienen telefonía móvil y telefonía fija: 2000-2013 (Porcentaje).....74
**Gráfico 03** - Posición del Perú en el Ránking a nivel mundial según la encuesta del Gobierno Electrónico del 2001-2022 .....77
**Gráfico 04** - Evolución de los países de la región ALC en el ranking 2012-2022 .....77
**Gráfico 05** - Ránking del Perú a nivel mundial-Índice Global de Innovación-OMPI del 2011-2023 .....78
**Gráfico 06** - Ránking mundial de preparación gubernamental para la inteligencia artificial (AI) .....79
**Gráfico 07** - Índice de Preparación gubernamental para la AI 2023 en América Latina y el Caribe .....80
**Gráfico 08 -** Resultados del Perú vs. el desempeño de la región América Latina y el Caribe (GTMI, 2022) .....82
**Gráfico 09** - Índice de gobierno electrónico estimado en la investigación .....83

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

| | |
|---|---|
| CEPAL | Centro de Estudios para América Latina y el Caribe |
| CGR | Contraloría General de la República |
| CODESI | Comisión Multisectorial de Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo de la Sociedad de la Información |
| DNI | Documento de Identidad |
| DGI | Índice de gobierno digital |
| E-GOV | Gobierno electrónico |
| EGDI | E-Government Development Index |
| ENAHO | Encuesta Nacional de Hogares |
| GD | Gobierno Digital |
| GOB.PE | Plataforma Digital Única del Estado Peruano |
| GTMI | Índice de Madurez GovTech |
| INEI | Instituto nacional de Estadística e Informática |
| KfW | Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania |
| KOTEC | Corporación de Finanzas Tecnológicas de Corea del Sur |
| NGP | Nueva Gestión Pública |
| NSP | Nuevo Servicio Público |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| OEA | Organización de los Estados Americanos |
| OGP | Open Government Partnership |
| OMPI | Organización Mundial de la Propiedad Intelectual |
| ONGs | Organizaciones No Gubernamentales |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| ROF | Reglamento de Organización y Funciones |
| SGTD | Secretaría de Gobierno y Transformación Digital |
| SGP | Secretaría de Gestión Pública |
| TUPA | Texto Único Procedimientos Administrativos |
| TIC´s | Tecnologías de la Información y Comunicación |
| UFPR | Universidade Federal do Paraná |
| UNILA | Universidade Federal da Integração Latino-Americana |
| USAID | Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos |

## ÍNDICE

**1 INTRODUCCIÓN ..... 17**
1.1 JUSTIFICATIVA Y ADHESIÓN AL PROGRAMA ..... 21
1.2 PROBLEMA ..... 22
1.3 PROPOSICIÓN INICIAL ..... 22
1.4 OBJETIVOS ..... 23
1.4.1 Objetivo General ..... 23
1.4.2 Objetivos Específicos ..... 23
1.5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS ..... 23

**2 LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA: LA DEMOCRACIA Y EL GOBIERNO DIGITAL ..... 38**
2.1 EL NUEVO SERVICIO PÚBLICO Y LA GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA 38
2.2 EL RÉGIMEN DEMOCRÁTICO Y LA DEMOCRACIA DIGITAL ..... 46
2.3 IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA ..... 50
2.4 GOBIERNO DIGITAL, ABIERTO E DATOS ABIERTOS GUBERNAMENTALES 56
2.5 SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES ..... 67

**3 SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES EN PERÚ ..... 72**
3.1 NIVEL DE DESARROLLO DEL GOBIERNO DIGITAL EN PERÚ ..... 72
3.1.1. Indicador nacional respecto al acceso de servicios ..... 72
3.1.2 Indicadores Internacionales relacionados al Gobierno Digital ..... 76
3.2 ANÁLISIS DE LA LEGISLACIÓN SOBRE GOBIERNO DIGITAL ..... 84
3.3 ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN PERÚ ..... 111
3.3.1 Análisis de contenido de la plataforma digital única del Estado peruano de los servicios públicos digitales ..... 111
3.4 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS ..... 120
3.4.1 Perfil de los actores entrevistados ..... 122
3.4.2. Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú ..... 126

3.4.3. Desafíos en la Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú..... 134

**4 CONSIDERACIONES FINALES.....144**

**REFERENCIAS.....150**

**ANEXOS..... 168**

**ANEXO A -** GUÍA DE ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS ACADÉMICOS / TERCEIRO SECTOR..... **169**

**ANEXO B -** GUÍA DE ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA- SECRETARÍA DE GOBIERNO DIGITAL.....**171**

# 1. INTRODUCCIÓN

Perú es un país latinoamericano, ubicado en la parte occidental de América del Sur. Limita al este con Brasil, al sur con Bolivia y Chile, al oeste con el Océano Pacífico y al norte con Ecuador y Colombia. Según la Constitución de 1993, Perú es un Estado social y democrático de derecho; tiene un gobierno unitario, representativo y descentralizado, organizado bajo el principio de separación de poderes.

En Perú, existen 26 gobiernos regionales que administran 24 departamentos. La ciudad de Lima tiene dos gobiernos regionales: Lima Metropolitana y Lima Provincias. Además, la provincia constitucional del Callao cuenta con su propio gobierno regional y tiene seis distritos (IDEA, 2008). Por otro lado, existen 196 municipalidades provinciales en los departamentos y 1,678 municipalidades distritales bajo su jurisdicción (INEI, 2021). Lima, la capital de Perú, cuenta con 43 distritos y tiene una población de 8, 574,974 habitantes (EDITORIALOX, 2020). En términos de descentralización, las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local y tienen autonomía política, económica y administrativa en cuanto a sus competencias[1].

A fines de los años noventa, se llevaron a cabo, las primeras iniciativas de gobierno digital en América Latina. Los países latinoamericanos que implementaron políticas públicas enfocadas en el desarrollo del gobierno digital pueden ser incluidos en el contexto más amplio de las reformas administrativas de la administración pública. A medida que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) aumentaban en importancia en las sociedades, los gobiernos comenzaron a incorporar sus capacidades en las actividades administrativas para ofrecer servicios enfocados en la eficiencia y la eficacia (NICOLÁS *et al.*, 2022). Estas premisas, que refieren a procesos gerencialistas para la gestión pública, se han convertido en estándares para la gestión pública.

El Gobierno digital (GD) se refiere al uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para alcanzar un mejor gobierno. Específicamente, consiste en el uso de las TIC como un medio de mejorar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos (NASER; CONCHA, 2011). En última instancia, mediante

[1] Conforme la Ley Nº 30305 modifica el Artículo 194 de la Constitución Política del Perú.

políticas públicas orientadas al gobierno digital, es posible acercar el Estado a los ciudadanos y aumentar su participación en las decisiones públicas mediante diversas herramientas digitales. El GD se enfoca en la gestión, administración y planificación a través de portales de internet, aplicaciones y otras herramientas cuyo contenido de información proviene de las diferentes dependencias de la administración pública, incluyendo el ordenamiento jurídico de los tres niveles de gobierno (CAMACHO *et al.*, 2015).

En cuanto al Perú, este país ha avanzado en la adopción de políticas públicas orientadas al desarrollo del gobierno digital. Según el Banco Mundial, Perú ha realizado inversiones y planes de desarrollo de gobierno digital, lo que lo coloca en segundo lugar en Latinoamérica y el Caribe en cuanto a servicios digitales, después de Brasil y superando por primera vez a Uruguay, Colombia, México y Chile[2]. El Índice de Madurez GovTech (GTMI) del año de 2022 ubica al país en el puesto N° 14 de 198 economías evaluadas, lo que representa una mejora en la gobernanza.

También, cabe destacar *e-Gov index* (EGDI) de las Naciones Unidas del año 2022, que mide el desarrollo de Internet en la esfera gubernamental a partir de dimensiones como servicios públicos en línea, infraestructura de telecomunicaciones, índice de capital humano e índice de e-participación. Perú ocupa la posición N° 59 de un total de 192 países[3] y la posición N° 8 en América.

Por un lado, el acceso a Internet en Perú ha aumentado progresivamente hasta el trimestre enero-febrero-marzo del año 2023. El 91,3 % de la población de 6 años o más que usa Internet lo hizo a través de un celular (con y sin plan de datos), cifra que aumentó en 1,6 puntos porcentuales respecto a trimestre similar de 2022 (89,7 %). Así lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el informe técnico Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares, elaborado con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO)[4].

---

[2] Para más detalles respecto al Ranking de Digitalización de Naciones Unidas, consultar: https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/684414-peru-logra-ubicarse-entre-los-primeros-paises-del-mundo-con-mayor-avance-en-transformacion-digital-este-2022.

[3] Para más detalles sobre el índice e-gov consultar: https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center.

[4] Para mayor detalle respecto al acceso a internet en el Perú, consultar: https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-913-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-que-usa-internet-accedio-a-traves-de-un-telefono-celular-14458/.

La Red Interamericana de Gobierno Digital (Red GEALC) reúne a las autoridades de las agencias de gobierno digital de los países miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Esta red impulsa la elaboración de políticas públicas participativas, la formación de los funcionarios públicos, el conocimiento de estrategias nacionales de gobierno digital y el intercambio de soluciones. Además, tiene como países observadores a tres miembros europeos de la Secretaría General Iberoamericana (Andorra, España y Portugal). Perú ha sido elegido en el año 2023 para ocupar la presidencia de la Red GEALC, una importante responsabilidad que asume a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. Este nombramiento tuvo lugar en la VII Reunión Ministerial de Gobierno Digital[5].

En relación a los cimientos y acciones realizadas para la instauración de Gobierno Digital en el Perú, el país ha tenido una base normativa desde inicios del presente siglo XXI, que comenzó a tomar importancia a partir del año 2003 con intentos de incorporación a la OCDE. A finales del año 2016, Perú decide iniciar el proceso de incorporación a la OCDE, lo que fue determinante para el inicio de la transformación digital, centrada en las personas. Institucionalmente, la Subjefatura de Informática del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) pasó a ser la Oficina de Gobierno Electrónico e Informática en la Presidencia del Consejo de Ministros, constituyéndose en la base para la creación de la Secretaría de Gobierno Digital en el año 2017, siguiendo recomendaciones de la OCDE (REYES, 2022).

En el año 2000, se promulgaron una serie de normas para facilitar que la ciudadanía se adapte al entorno digital y acelerar la digitalización en el país. Una de más importantes es la Ley 27269, modificada por la Ley 27310, que aprobó la Ley de Firmas y Certificados Digitales, regulando la utilización de la firma digital y otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que la manuscrita o análoga.

Como resultado de la emisión de estas Leyes, Perú pasó a ser uno de los países pioneros en incursionar en modelos de gobierno digital más avanzados, dando pasos firmes en dicha materia (REYES, 2022). Cabe señalar que en el año 2001 se creó el Portal del Estado Peruano, y en el año 2002 se creó la Ley de Transparencia, que dio lugar al Portal de Transparencia.

---

[5] Red Interamericana de Gobierno Digital (Red GEALC). Disponible en: https://www.gob.pe/29310-red-interamericana-de-gobierno-digital-red-gealc. Acceso en: 15 ene. 2023.

Desde el año 2018, se hace referencia al marco normativo propiamente dicho del Gobierno Digital, el Decreto Legislativo N° 1412, publicada el 13 de septiembre de 2018, se aprobó la Ley de Gobierno Digital, que dispone que la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital, es el ente rector en materia de gobierno digital. Esta ley abarca tecnologías digitales, identidad digital, interoperabilidad, servicio digital, datos, seguridad digital y arquitectura digital; y dicta las normas y procedimientos para establecer el marco de gobernanza del gobierno digital en el Estado y el régimen jurídico para el uso de tecnologías digitales en la Administración Pública.

Asimismo, con la promulgación del Decreto de Urgencia 006-2020, se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, y con el Decreto de Urgencia N° 007-2020, se aprueba el Marco de Confianza Digital en el Perú. La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, es el ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital y responsable de la articulación de cada uno de sus ámbitos, extendiendo su alcance al sector público y privado. Dicho alcance se fortalece con la promulgación del Reglamento de la Ley de Gobierno Digital y del Reglamento del Sistema Nacional de Transformación Digital en 2021.

El Decreto Supremo N° 029-2021-PCM, publicado el 19 de febrero de 2021, aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo, en su contenido dispone la creación del Marco de Servicios Digitales del Estado Peruano.

La Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 001-2021-PCM/SGD, se aprueba la “Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales”, de fecha 15 de junio de 2021.

Por otro lado, en cuanto a los Planes Digitales del Gobierno Peruano, la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI, de fecha 13 de diciembre de 2018, aprueba los Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital, el artículo 3 y 4 de la misma, señala que el Plan de Gobierno Digital es aprobado por el titular de la entidad, por un periodo mínimo de tres años, debiendo actualizarlo y evaluado anualmente, en cuanto a su elaboración, también es elaborado

por las entidades de la Administración Pública en base a los lineamientos aprobados en el artículo 1 de la resolución en mención.

Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, fue aprobada la Política General de Gobierno Peruano para el periodo 2021-2026, en el artículo 3 señala los diez ejes de la Política General de Gobierno, el Eje 8 señala: Gobierno y transformación digital con equidad.

Por último, mediante Decreto Supremo Nº 095-2022-PCM, se aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050.

## 1.1 JUSTIFICATIVA Y ADHESIÓN AL PROGRAMA

Al ser estudiante de graduación en el Curso de Administración Pública y Políticas Públicas (UNILA), desarrollamos planes de trabajo sobre iniciación científica del gobierno abierto y digital en una perspectiva comparada entre los países de América Latina. En esta ocasión, la motivación principal para llevar a cabo la presente investigación, fue analizar la eficacia del portal de servicios públicos digitales a nivel nacional del Estado peruano, en el marco de la Democracia Digital. Para ello, se focalizó el diseño, planes y perspectivas de implementación, apuntando elementos para discutir un proceso de este tipo en otros países de la región.

En ese sentido, el análisis del proceso de implementación del portal de servicios públicos digitales de Perú se vincula con el área de políticas públicas y desarrollo de América Latina.

Por un lado, se busca reflexionar sobre una política pública específica que busca contribuir con el desarrollo del Perú al impactar en la calidad de los servicios públicos ofertados por el Estado.

Por otro lado, este análisis también es relevante para otros países de la región, ya que es posible reflexionar sobre las experiencias y desafíos enfrentados por el país en la implementación de su portal de servicios públicos digitales.

La reducción de las disparidades sociales y el acceso equitativo a servicios básicos como la salud, la educación y la vivienda son clave para mejorar la calidad de vida de las personas en Latinoamérica. Para que las políticas públicas sean más efectivas y legítimas es fundamental que la población participe activamente en su

creación y ejecución. De esta manera, estudiar sobre cómo se ha llevado a cabo el gobierno digital y, en particular, cómo se han implementado los servicios públicos digitales en Perú permite considerar los aspectos esenciales del acceso a los derechos públicos que el Estado debe garantizar.

## 1.2 PROBLEMA

La pregunta que guía la presente investigación se refiere a: ¿Cómo se realizó el proceso de implementación del portal de servicios públicos digitales en el Perú?

En tal sentido, interesa investigar respecto a qué aspectos están relacionados a un proceso de implementación de una política pública, cuestiones referidas a la legislación que dio legitimidad al proceso, quiénes son los actores relevantes, cuáles son las competencias y responsabilidades de los actores estatales, entre otras cuestiones. Además, se busca comprender cómo se llevó a cabo la planificación y ejecución del portal de servicios públicos digitales, incluyendo los recursos utilizados y los desafíos enfrentados durante el proceso.

## 1.3 PROPOSICIÓN INICIAL

El proceso de implementación del portal de servicios públicos digitales en el Perú estuvo en concordancia con una serie de medidas focalizadas al desarrollo del gobierno digital en el país, principalmente, durante la pandemia del Covid-19, en el cual fue preciso agilizar la oferta de servicios públicos digitales, debido a las medidas de distanciamiento social que se tomaron circunstancialmente en el país.

Dichas medidas, se supone, abrazaron tanto la promoción de la digitalización de trámites y servicios, así como la capacitación de funcionarios públicos en el uso de herramientas tecnológicas.

En tal sentido, se presume el establecimiento de alianzas con el sector privado para fortalecer la infraestructura tecnológica necesaria para brindar estos servicios de manera eficiente y segura.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo General

- Analizar la implementación del portal de servicios públicos digitales en el Perú.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

I. Analizar las directrices, normas, agendas y planes de gobierno digital en Perú.
II. Construir un modelo analítico, a partir de la literatura para el análisis del portal de servicios públicos digitales.
III. Captar las percepciones y visiones sobre el proceso de implementación de los servicios públicos digitales en el país.
IV. Reflexionar sobre los avances del gobierno digital en Perú.

## 1.5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

La esencia del presente estudio de investigación consiste en la construcción de dimensiones y variables para llegar al objetivo principal, por lo que se utiliza el enfoque cualitativo, el mismo que se caracteriza por la profundidad en los datos, la riqueza interpretativa, aportando un punto de vista “holístico” de los fenómenos y mayor flexibilidad en la recolección de datos. En última instancia, lo que se busca es obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, y otros aspectos subjetivos), mediante técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y evaluación de experiencias personales (HERNÁNDEZ *et. al*, 2004, 2013).

También, vale la pena mencionar el enfoque mixto, que consiste en una combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, requiere una mentalidad abierta, la investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo (SAMPIERI *et al.*, 2004).

Asimismo, el tipo de investigación cualitativa que se ha empleado en la presente investigación, es el estudio de caso, cuyo objetivo es la descripción o reconstrucción precisa de un caso, pudiendo usar personas, instituciones, organizaciones como análisis del mismo. El problema principal es identificar un caso relevante para la pregunta de investigación y qué abordajes metodológicos son requeridos, por medio de diferentes técnicas de investigación, siendo las más utilizadas, la observación participante y las entrevistas en profundidad (GOLDENBERG, 2004; FLICK, 2009).

Para Simons (2011), el estudio de caso es una investigación exhaustiva respecto a un tema determinado, es compleja de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto “real”, cuya base es la investigación, porque integra diferentes métodos, guiada por pruebas. En ese sentido, la finalidad de estudiar a las personas en la investigación con estudio de caso, es comprender como contribuyen a la interpretación del caso la experiencia y las acciones de una persona o unas personas (SIMONS, 2011, p. 96).

También, Simons (2011, p. 52), señala que: “La entrevista, la observación y el análisis de documentos son tres métodos cualitativos que se suelen emplear en la investigación con estudio de caso para facilitar el análisis exhaustivo y la comprensión […]”. Asimismo, en el estudio de un caso, se recurre generalmente a la utilización de técnicas cuantitativas, sea la estadística descriptiva, el análisis de contenido y otros.

La unión entre la investigación documental y el estudio de caso en el presente proyecto se refiere que un buen estudio de caso exige la utilización de documentos y colecta de informaciones con los principales actores (DOXSEY; DE RIZ, 2003).

De esa forma, el objeto de investigación consiste en el estudio del caso de la implementación de los servicios públicos digitales de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE hasta la actualidad, año 2023.

Por tanto, los procedimientos metodológicos están integrados por tres momentos fundamentales. El primer momento, se refiere al levamiento bibliográfico y a la revisión de literatura, en relación al análisis de la implementación de los servicios públicos digitales en Perú, fueron consultados libros y artículos científicos.

También se realizaron estudios exploratorios y se aplicó la técnica de análisis de contenido, su finalidad es colocar al investigador en contacto directo con todo lo

que fue escrito, dicho o filmado sobre un determinado asunto, incluso transcritas y grabadas (LÁKATOS; MARCONI, 2003; GIL *et al*., 2002).

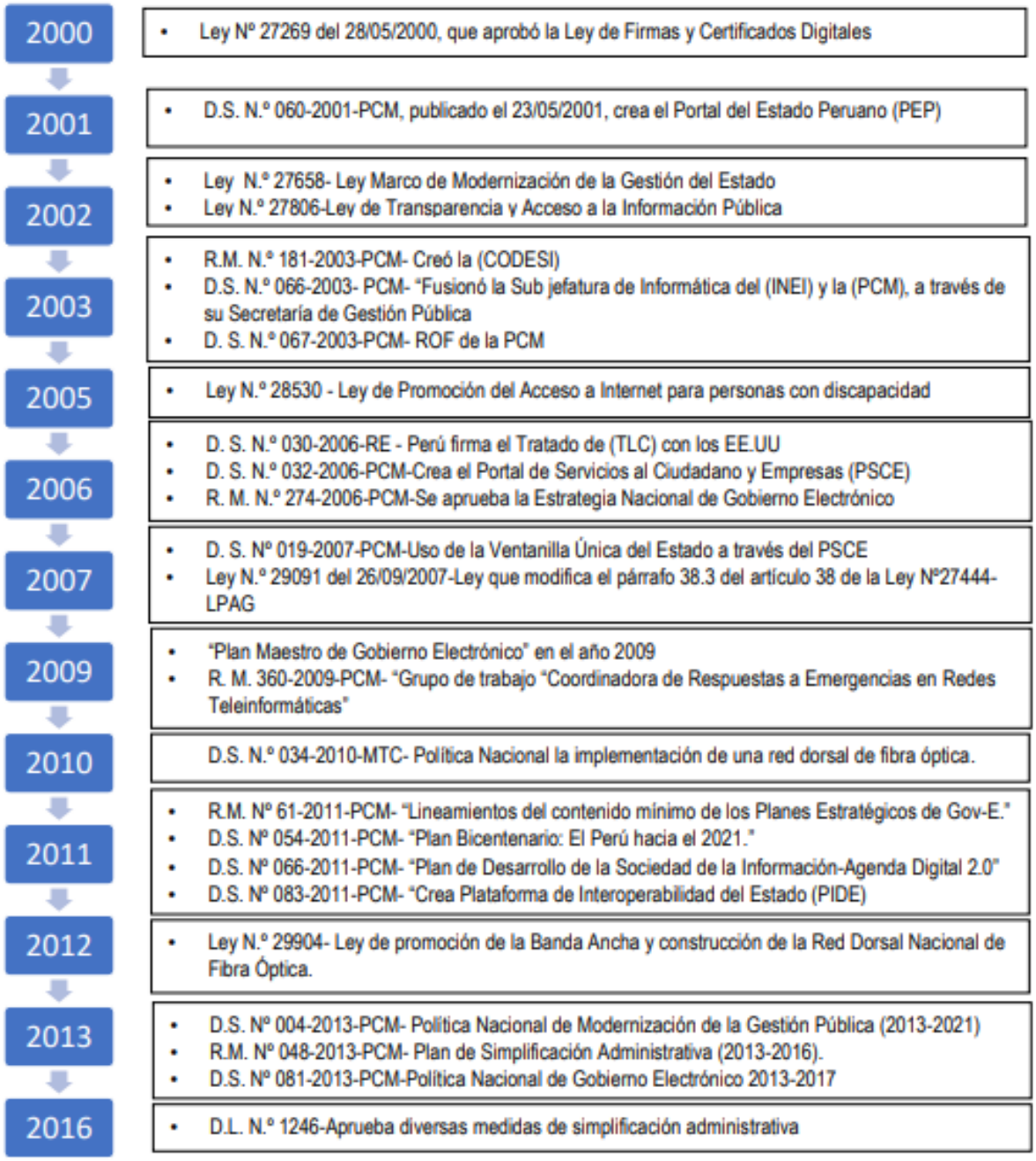
El segundo momento, consistió en la investigación empírica. Para ello, en primer lugar, estuvo orientada a la investigación documental, para ello, fueron colectadas e investigadas las agendas digitales y documentos referidos a planes de gobierno digital del Perú. Las fuentes son documentos en sentido amplio, no solamente impresos, también periódicos, fotos, grabaciones, documentos legales; estas son materia prima que aún no tuvieron ningún tratamiento analítico (SEVERINO, 2007).

En ese sentido, las fuentes documentales utilizadas en el presente estudio son: a) Documentos Legales del Sistema Peruano de Información Jurídica; b) Documentos de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE.

Después de haber colectado todo el ordenamiento jurídico correspondiente a la materia de estudio, fue posible identificar del marco normativo dos etapas de la historia hasta llegar al Gobierno Digital.

La primera fase de normativas y documentos institucionales corresponde al gobierno electrónico en Perú (2000 - 2016). En la Figura 01 se observa lo siguiente:

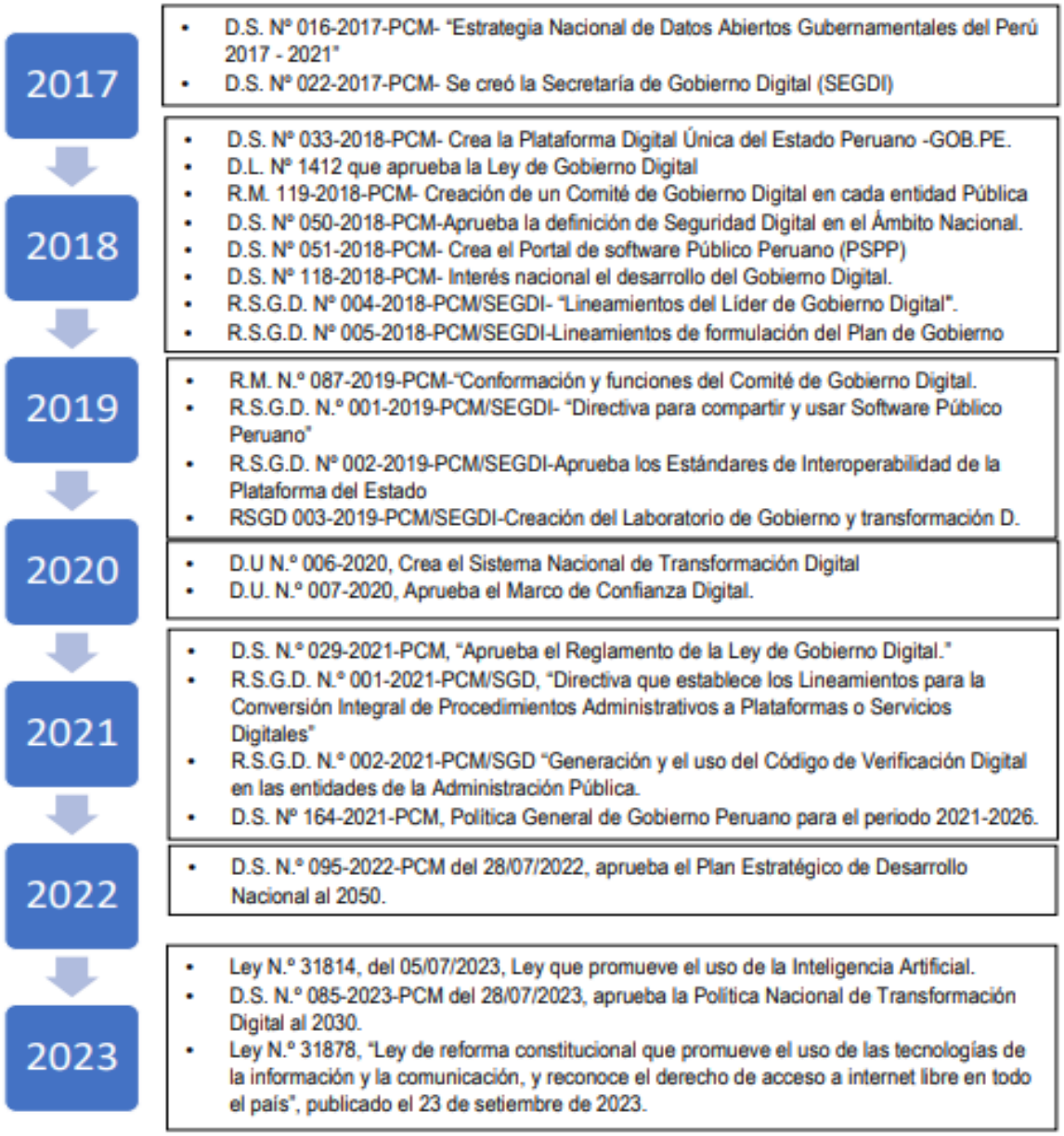
**Figura 01** - Primera fase de normativas y documentos institucionales sobre gobierno electrónico en el Perú (2000 - 2016)




Fuente: Elaboración propia (2024).

Por otro lado, la Figura 02 muestra la segunda fase de normativas y documentos institucionales relacionados y antecedentes a la política propiamente dicha del Gobierno y Transformación Digital en el Perú (2017-2023), se observa lo siguiente:

**Figura 02** - Segunda Fase de normativas y documentos institucionales sobre gobierno digital en el Perú (2017 - 2023)




Fuente: Elaboración propia (2024).

Luego de realizar el estudio cronológico normativo del gobierno digital en el Perú, se realizó un análisis de contenido, creándose categorías y subcategorías a partir de una lectura minuciosa de cada normativa, las tres categorías y subcategorías son las siguientes: Accesibilidad (Lenguaje, Acceso a Internet); Interoperabilidad (Licencia libre, Datos abiertos, Seguridad Digital, Transparencia, Identidad Digital, Simplificación Administrativa, y Canales de Acceso Web); y Participación (Sociedad Civil y/o entes privados, Comité de Gobierno Digital, Cooperación Institucional Nacional y/o Internacional, Laboratorio Digital).

El tercer momento, también estuvo orientado a la parte empírica, ello consistió en la realización de seis entrevistas, usando la técnica de la entrevista semiestructurada, por medio de una guía de preguntas, por un lado, estuvieron dirigidas a tres Especialistas Académicos/Tercer Sector (ANEXO A) y, por otro lado, direccionadas a tres Especialistas que trabajan en la Administración Pública-Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD)[6] (ANEXO B), con el fin de captar percepciones y visiones sobre el proceso de implementación de los servicios públicos digitales en el país. Las entrevistas semiestructuradas consisten en la preparación de varias preguntas que van a ser utilizadas para la entrevista, la cual necesita una guía de la entrevista como una forma de orientación para los entrevistadores, la misma que no es obligatoria seguir la secuencia, pues la dinámica de las respuestas del entrevistado(a) van construyendo la posición del entrevistador en varios de los momentos (FLICK, 2009). La guía de preguntas es una forma de orientación de un conjunto de preguntas, que va a permitir tener un vínculo con los especialistas, las entrevistas serán establecidas por medio encuentros con los participantes en un determinado horario y local, y de no ser posible presencialmente será se recurrirá al formato on-line (FLICK, 2009).[7]

Cabe relatar el proceso de contacto con estos actores, en primer lugar, se enviaron solicitudes a los correos institucionales y personales indicados en el sitio web

[6] La SGTD de la PCM es el ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital, articula diversos sectores de la sociedad, genera un amplio marco normativo respecto a la transformación digital, lidera la materia de gobierno digital y transformación digital en su implementación y evaluación. Para más información. Disponible en: https://www.gob.pe/7025-presidencia-del-consejo-de-ministros-secretaria-de-gobierno-digital. Acceso en: 8 ene. 2023.

[7] Se crearon dos guías de entrevistas el Apéndice A y B, dirigidas a los especialistas académicos o del tercer sector y a los que especialistas de la Administración Pública que laboran en la Secretaría de Gobierno Digital, consta en el ANEXO 1.

del ente respectivo. En vista que no se recibía respuesta, apenas de una persona, surgió la técnica de la “bola de Nieve”, la cual consiste en una forma no probabilística, donde no es posible determinar la probabilidad de selección de cada participante en la investigación. Todo lo cual, resultó útil para determinados grupos de difícil acceso. Esta consiste en que las primeras personas contactadas indican nuevos contactos con las características deseadas, a partir de su propia red personal, y así sucesivamente (VINUTO, 2014).

Asimismo, las seis entrevistas fueron realizadas con la herramienta *Google Meet* en diferentes fechas, las cuales se detallan a continuación:

- La primera entrevista fue realizada el día 28 de diciembre de 2023 a un especialista académico e investigador. Esta entrevista fue agendada un día previo.
- La segunda entrevista fue realizada al Coordinador de Gestión de Servicios y Plataformas digitales de la SGTD. La solicitud fue realizada el día 30 de diciembre del año 2023 y la entrevista se llevó a cabo el 6 de enero de 2024. Asimismo, este profesional brindó el contacto de dos especialistas que trabajan en la SGTD.
- La tercera entrevista fue solicitada el 06 de enero del 2024 a la Especialista en Comunicaciones y Contenido para la Plataforma GOB.PE que trabaja en la SGTD. Fue agendada para el día 07 de enero de 2024 y luego reprogramada. Finalmente, se realizó 08 de enero del 2024.
- La cuarta entrevista se realizó a la Asesora de Políticas y Derechos Digitales de la SGTD. Fue agendada un día antes y se desarrolló el 09 de enero de 2024.
- La quinta entrevista fue realizada a una especialista que trabaja en *Alliance for Integrity* en el Perú, programa de la agencia Cooperación Alemana G y Z. La solicitud fue realizada el día 27 de diciembre de 2023 y se llevó a cabo el 13 de enero del 2024. Cabe resaltar que, esta especialista permitió contactar con el primer entrevistado.
- La sexta entrevista fue realizada a un especialista de la sociedad civil “Hiper Derecho”. La solicitud realizada el 27 de diciembre de 2023 y llevada a cabo el 30 de enero de 2024.

Las seis entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento de los entrevistados, y posteriormente se realizaron las transcripciones para extraer fielmente las respuestas. Cabe mencionar que el análisis y la interpretación de las entrevistas dependieron de la perspectiva general asumida en esta investigación.

En ese sentido, las estrategias utilizadas para entender los datos partieron de la codificación, clasificación, análisis temático y el mapeo cognitivo, los cuales se encuentran relacionados con el tema investigado en las entrevistas: “implementación del gobierno digital y servicios públicos digitales en Perú”.

El siguiente paso fue la aplicación de la técnica de “análisis de contenido” para crear categorías de análisis y reducir el texto. Luego, se compararon las respuestas de los entrevistados en temas o categorías que surgieron de las entrevistas, resumiendo las opiniones (ÁLVAREZ, 2011).

En ese sentido, la reducción de datos consistió en el proceso de seleccionar, delimitar y apartar los datos clave obtenidos en las entrevistas, guiados por la elección de preguntas. Por tanto, una vez recogidos los datos a través de la codificación, fueron expuestos de forma visual en un diagrama, proceso que contribuyó a la construcción de las conclusiones y su verificación. (SIMONS, 2011).

Para Simons (2011), el mapeo conceptual es un medio para representar de forma visual e interpretar los datos, respecto a las perspectivas e interpretaciones de las personas, constructos e ideas teóricas. Es principalmente cognitivo, de forma que cada entrevista se mapea en una hoja de papel y luego se compara con las demás para generar asuntos y señalar relaciones. De esta forma, se identifican las categorías y temas.

Por otro lado, la presente investigación recopiló datos estadísticos elaborados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) respecto al acceso a internet en el Perú a lo largo del tiempo. Esta información fue una fuente secundaria para el análisis del presente estudio, obteniéndose mediante imágenes los siguientes temas:

- Hogares con acceso a servicios y bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet, 2005-2012.
- Evolución de los hogares que tienen telefonía móvil y telefonía fija: 2000-2013.

- Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet, según área de residencia.
- Hogares con acceso a telefonía fija y/o móvil Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

También se recopilaron datos cuantitativos, teniendo como fuente los indicadores internacionales respecto a la posición de Perú en relación con la materia de estudio. Estos indicadores son los siguientes: el Índice de Desarrollo del E-Gobierno (EGDI) elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU); el Índice Mundial de Innovación (WIPO), cuya institución encargada de la evaluación es la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI); el Índice de Preparación Gubernamental para la IA 2023 (*Government AI Readiness Index* 2023), realizado por *Oxford Insights*; el Índice de Madurez GovTech realizado por el Banco Mundial; y finalmente, los resultados obtenidos del artículo titulado “Nivel de desarrollo del gobierno electrónico en veinte países de América Latina” (NICOLÁS.; TORRES; CATACHURA, 2022).

Para la aplicación cuantitativa, se partió del análisis de contenido informativo del portal de servicios públicos digitales. Para ello, se construyeron variables analíticas, previo cotejo con los conceptos discutidos en la revisión teórica, con variables y dimensiones. A partir de esto, se construyeron gráficos comparativos, obteniendo un enfoque cuantitativo. Este enfoque consiste en acotar información y medir con precisión las variables de estudio sobre puntos específicos de tales fenómenos para facilitar la comparación entre estudios similares. Estas se asocian a los instrumentos de medición estandarizados (SAMPIERI *et al.*, 2013).

En ese sentido, el procesamiento y análisis de datos cuantitativos está compuesto por la estadística descriptiva, la cual consiste en la distribución de frecuencias. Este método se utiliza para organizar y resumir datos, presentándolos de diversas formas, ya sea textualmente, en cuadros o tablas, y en gráficos como gráficos de barras, circulares, lineales o de puntos (ÁLVAREZ, 2011).

Cabe mencionar que el análisis de contenido es un método que puede ser utilizado en entrevistas, artículos y otros textos relevantes para el propósito de un estudio. Para ello, es necesario decidir qué es relevante para el propósito del estudio y derivar un sistema de categorías. Este sistema puede consistir en conceptos y

subconceptos, y a menudo se elabora un diccionario que incluye los nombres de las categorías. Para aplicar las categorías a los textos, se definen las reglas de codificación y luego se realiza el análisis estadístico (FLICK, 2009). La técnica de análisis de contenido propone analizar las comunicaciones buscando, a través de procedimientos sistemáticos, la descripción e interpretación de los mensajes mediante la creación de indicadores. El objetivo es inferir las condiciones de emisión de dichos mensajes (ALONSO *et al*., 2012; BARDIN, 2016).

Finalmente, se realizó el análisis de contenido de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - GOB.PE, la cual es el único punto de contenido digital del Estado peruano para la interacción con los ciudadanos, según el Decreto Supremo 033-2018-PCM. Esta plataforma permite acceder a la información institucional y orientación sobre trámites y servicios. Cabe señalar que, si bien es administrada por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), el contenido y la actualización de la información encontrada en las páginas institucionales es responsabilidad de cada institución.[8]

El objetivo fue verificar la planificación del gobierno digital en servicios públicos digitales, en relación con el cumplimiento de las normativas legales para su implementación y su evolución hasta la actualidad. Esto permitió comprender el avance en materia de gobierno digital que se planea lograr en el gobierno.

El procedimiento del análisis de contenido consistió en analizar el contenido disponible en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - GOB.PE, la cual contiene servicios públicos digitales ofrecidos por diferentes entidades del Estado peruano, como el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, organismos autónomos, entidades de los gobiernos regionales y gobiernos locales.

Para ello, se aplicaron las recomendaciones sobre la confiabilidad en el análisis de contenido señaladas por Sampaio y Lycarião (2018; 2021). Se comenzó por realizar un libro de códigos con las variables enumeradas, las cuales fueron construidas y analizadas. Posteriormente, se verificaron los resultados del análisis con el objetivo de realizar ajustes en las variables enumeradas (NICOLAS; TORRES; CATACHURA, 2022).

[8] Disponible en: https://www.gob.pe/1021-que-es-gob-pe. Acceso en: 15 ene. 2023.

El procedimiento de construcción de las dimensiones y variables de análisis se realizó en el siguiente orden: en primer lugar, se observaron las dimensiones de los servicios públicos digitales consideradas relevantes para el análisis en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - GOB.PE, teniendo en cuenta el tiempo disponible y los recursos. También se relacionaron las dimensiones teóricas de los servicios digitales enumeradas en estudios de análisis de plataformas de gobiernos digitales (BRAGA, 2007; BRAGATTO 2007; TORRES; NICOLÁS, 2017).

Para sistematizar los datos, se construyó una planilla de datos con las siguientes dimensiones: Accesibilidad y Navegabilidad, Servicios públicos digitales y Participación Digital. Cada dimensión está constituida por una serie de variables.

La dimensión de "Accesibilidad y Navegabilidad" se refiere a la capacidad de la plataforma para ser utilizada por todas las personas, independientemente de sus habilidades y limitaciones. Esto implica que la plataforma debe estar diseñada de manera que sea accesible para personas con deficiencias visuales, auditivas, motoras o cognitivas, así como para personas de edad avanzada y aquellos que no tengan acceso a tecnología avanzada. Por otro lado, también se parte del entendimiento de que es relevante medir la capacidad de los usuarios para navegar por la plataforma de manera eficiente y encontrar la información necesaria. Este sistema implica la implementación de una interfaz de usuario intuitiva y eficiente, con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario. Las variables mapeadas en esta dimensión se refieren a: Acceso de inscripción sin registro; registro de cuenta de usuario; manual de usuario; mecanismo de búsqueda; mecanismos de ayuda; mapa del sitio; página en otro idioma; link de vuelta para página principal visible; accesibilidad para personas con deficiencias (visual y auditiva); estadísticas de navegación; aplicativos móviles (uso de celulares); tour virtual (visita teleguiada); velocidad; seguridad y la regla de los 3 clics (LIMA, 2021; NICOLÁS *et al.*, 2022).

**Cuadro 01** - Accesibilidad y navegabilidad

| **Accesibilidad y Navegabilidad** | |
|---|---|
| Acceso de inscripción sin registro | Se refiere a tener acceso al sistema web sin registro o simplemente por medio de documentos oficiales (Documento de Identidad, N° de Seguridad Social, Clave fiscal, etc.) |

| | |
|---|---|
| Registro de cuenta de usuario | El registro de usuario es un mecanismo de seguridad. Para acceder al sistema, es necesario registrar una cuenta personal con nombre de usuario y clave de acceso. |
| Manual de usuario | Consiste en una guía de información que orienta al usuario respecto a la funcionalidad del portal de servicios digitales (procedimientos, trámites y uso). |
| Mecanismo de búsqueda | Es una herramienta de la plataforma gubernamental que permite buscar información con palabras claves respecto a los servicios públicos que ofrece el portal. |
| Mecanismos de ayuda | Es una herramienta de apoyo al usuario respecto a alguna dificultad que pueda presentar al ingresar al sitio web o al realizar alguna búsqueda respecto a los servicios públicos. |
| Mapa del sitio | Consiste en el sitio web que brinda información organizada respecto a todas las páginas que contiene el portal gubernamental de servicios digitales. |
| Página en otro idioma | Es una herramienta que brinda la opción de traducción de idiomas del portal gubernamental de servicios digitales. |
| Link de vuelta para la página principal visible | Es el "logotipo" distintivo con letras e imágenes del portal gubernamental de servicios digitales que permite regresar a la página principal. |
| Accesibilidad para personas con deficiencias (visual y auditiva) | Es un mecanismo de diseño del sitio web pensado para las personas con deficiencias visuales o auditivas, con el fin de que puedan acceder y usar el sitio web sin dificultades. Se enfoca en aspectos como la resolución y legibilidad de los textos, imágenes, y el alto contraste, entre otros. |
| Estadística de navegación | Es el indicador cuantitativo que compila la cantidad de usuarios que accedieron al portal de servicios digitales gubernamental. |
| Aplicativos móviles - apps (uso de celulares) | Es la versión del sitio web específico para el uso en los celulares. |
| Tour virtual (visita teleguiada) | Consiste en una visita teleguiada por la institución que presta los servicios públicos orientados a los usuarios. |
| Velocidad | Se refiere al tiempo de carga del sitio web, diseñado para responder de manera eficaz a las búsquedas de servicios públicos que brinda cada institución. |
| Seguridad | Consiste en el dominio que utiliza el sitio web, señalando la extensión de la URL del sitio web institucional de la administración pública y la conexión HTTPS (*hyper text transfer protocol secure*). |
| Regla de los 3 clics | Consiste en la facilidad de encontrar el contenido del servicio público en específico pulsando como máximo 3 clics desde la página principal. |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a Lima (2021) y Nicolás *et al.* (2022).

La dimensión de “Servicios Públicos Digitales” (Cuadro 2) busca observar la amplia gama de servicios gubernamentales en línea que el gobierno pone a disposición de los ciudadanos. Las variables incluidas en esta dimensión son: Encabezamiento; cantidad de servicios digitales; áreas sectoriales de servicios; video

explicativo; preguntas frecuentes; glosario/diccionario de términos; manual de servicios públicos; nivel de explicación de los servicios; requisitos del servicio de trámite; *Delivery* inmediato: atención online Instantánea; *Delivery* burocrático inicial: inicio de trámites y servicios vía red; *Delivery* burocrático completo: operación completa de servicios vía red; asistencia en línea al usuario/*chatboot*; evaluación de los servicios; recomendaciones para inicio de trámite; impresión, compartir y guardar; enlaces relacionados y servicio en otro idioma (LIMA, 2021; NICOLÁS *et al.*, 2022). Y, además, fueron aplicadas a los servicios públicos digitales más recurrentes de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE, específicamente mediante una muestra de cinco servicios públicos del Ministerio del Interior, que fueron elegidos aleatoriamente.

**Cuadro 02** - Servicios Públicos Digitales

| **Servicios Públicos Digitales** | |
|---|---|
| Encabezamiento | Consiste en el logotipo distintivo del órgano o institución que ofrece el servicio público requerido por el usuario y se encuentra dentro del portal gubernamental. |
| Cantidad de servicios digitales | Refiere a la cantidad de servicios digitales que ofrece el portal gubernamental de servicios públicos. |
| Áreas sectoriales de servicios | Comprende a los órganos e instituciones públicas que prestan servicios públicos y se encuentran dentro del portal gubernamental de servicios públicos. |
| Video Explicativo | Se refiere a la explicación, mediante un video, de los servicios que presta cada institución u órgano público y su procedimiento. |
| Preguntas frecuentes | Consiste en una lista de preguntas que responden a las probables dudas de los usuarios respecto al procedimiento y trámite de los servicios públicos que ofrece cada institución u órgano público. |
| Glosario/Diccionario de términos | Responde a los términos técnicos que utiliza cada institución u órgano en la prestación de servicios públicos. |
| Manual de servicios públicos | Consiste en una guía de información que orienta al usuario respecto al procedimiento del servicio público requerido, el uso y trámites. |
| Nivel de explicación de los servicios | Nivel explicativo/grado de información de cada servicio: [0] nivel bajo: explicación sobre el tipo de servicio, necesidad de solicitud para tener más conocimientos/informaciones. [1] nivel medio: explicación sobre tipo de servicio, quién puede utilizar y pasos para la realización. [2] nivel alto: informaciones detalladas sobre tipo de servicio, etapas de realización, tiempo de obtención y espacio para preguntas y dudas. |
| Requisitos del servicio de trámite | Se refiere al conjunto de pasos o acciones regulados por cada entidad u órgano que presta servicios públicos, dentro del marco del procedimiento administrativo que debe seguir el usuario que solicite algún servicio público o trámite. |
| *Delivery* inmediato: | Chat o servicio de atención online con funcionalidades reducidas (informaciones rápidas sobre trámites) |

| Servicios Públicos Digitales | |
|---|---|
| atención online Instantánea | |
| *Delivery* burocrático inicial: inicio de Trámites y Servicios Vía Red | Opción de realizar trámites en cualquier momento, desde cualquier dispositivo con internet, sin necesidad de desplazarse hasta el organismo público en un primer momento. Sin embargo, para finalizar el trámite será necesario acudir al organismo responsable. |
| *Delivery* burocrático completo: operación completa de servicios vía red | Opción de realizar trámites en cualquier momento, desde cualquier dispositivo con internet, sin necesidad de desplazarse hasta el organismo público. La finalización del trámite se realiza en línea. |
| Asistencia en línea al usuario/*chatboot* | Se refiere a la capacidad que tienen las entidades u órganos gubernamentales de utilizar inteligencia artificial, la cual simula conversaciones con el usuario y proporciona respuestas automatizadas frente a las dudas que pueda tener el usuario que solicita la prestación de servicios. |
| Evaluación de los servicios | Es la posibilidad del usuario de emitir una opinión respecto al trámite realizado. |
| Recomendaciones para inicio de trámite | Se refiere a las sugerencias que la entidad requerida ofrece a los usuarios que solicitan la prestación de servicios públicos. |
| Impresión | Consiste en obtener la opción de imprimir el trámite solicitado por el usuario. |
| Compartir y guardar | Trámite requerido por el usuario de tal forma que pueda ser compartido y guardado mediante *WhatsApp*, *Facebook* y otras redes sociales. |
| Enlaces relacionados | Direccionado a las opciones de trámite que brinda la misma entidad en el sitio web de servicio requerido por el usuario. |
| Servicio en otro Idioma | Constituye las opciones de cada uno de los servicios. |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a Lima (2021) y Nicolás *et al.* (2022).

Finalmente, la dimensión de “Participación” (Cuadro 03) busca verificar en qué medida el portal ofrece mecanismos variados para que los usuarios puedan emitir sus percepciones, opiniones y visiones sobre los servicios públicos, así como contribuir con la mejora del portal. Las variables incluidas en esta dimensión son: información acerca de mecanismos de participación de la sociedad civil; canal para envío de sugerencias y reclamaciones; consultas públicas; encuestas; foros participativos; redes sociales; evaluación de los servicios públicos; información sobre errores del sistema; comentario de noticias; contacto electrónico y transmisión de sesiones y reuniones por internet (LIMA, 2021; NICOLÁS *et al.*, 2022).

**Cuadro 03** - Participación digital

| **Participación Digital** | |
|---|---|
| Informaciones acerca de mecanismos de participación de la sociedad civil | Información relacionada a las formas de participación ciudadana. |
| Canal para envío de sugestiones y reclamaciones | Canal de comunicación para que la ciudadanía pueda realizar sugestiones o reclamaciones. |
| Consultas públicas | Consiste en disponer *links* y referencias para la consulta de los usuarios. |
| Encuestas | Es un mecanismo de sondeo de la opinión pública. |
| Foros Participativos | Es un mecanismo de difusión de la propuesta ciudadana o iniciativas del gobierno. |
| Redes sociales | ¿Posee redes sociales? |
| Evaluar los servicios públicos | Consiste en la posibilidad del ciudadano de emitir una opinión respecto a los servicios públicos disponibles en el portal gubernamental de servicios públicos. |
| Información sobre errores del sistema | Se refiere a la información que brinda el portal gubernamental respecto a un probable problema del sistema o *software.* |
| Comentario de noticias | Es el canal en el que los ciudadanos pueden realizar los comentarios respecto a las noticias divulgadas por las entidades gubernamentales. |
| Contacto electrónico | Es el correo institucional o personal del responsable del portal web gubernamental de servicios públicos. |
| Transmisión de sesiones y reuniones por internet | Consiste en la transmisión web en vivo de las reuniones que sostienen las instituciones adscritas al portal gubernamental de servicios públicos. |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a Lima (2021) y Nicolás *et al.* (2022).

A partir de las dimensiones presentadas en la descripción, las categorías de análisis de las variables fueron:

i. 0 (cero) cuando no posee el ítem a ser evaluado;
ii. 1 (uno) cuando posee el ítem, pero se encuentra incompleto, faltan datos, no está actualizado y,
iii. 2 (dos) cuando el ítem se encuentra en la plataforma.

# 2. LA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA: LA DEMOCRACIA Y EL GOBIERNO DIGITAL

En este capítulo se realizó un estudio teórico del análisis del Gobierno digital y los servicios públicos digitales en el contexto de la Administración Pública en América Latina, que tiene como pilar fundamental la democracia.

En primera instancia, se realizó una contextualización histórica de las reformas administrativas que han surgido en América Latina. En este caso, el Gobierno digital forma parte de la reforma de tercera generación. Asimismo, se llevó a cabo una breve discusión sobre el régimen democrático y la llamada democracia digital, lo que ayuda a comprender el desarrollo e implementación de gobiernos digitales en América Latina.

A continuación, se profundizó la discusión sobre la implementación de una política pública, con el fin de avanzar en las reflexiones respecto al objeto de esta disertación, que es la implementación de los servicios digitales en Perú. Asimismo, para comprender el proceso de implementación de los servicios públicos digitales en Perú, se desarrolló un estudio de las características que definen a un gobierno digital o electrónico y abierto.

Para finalizar este capítulo, se discutieron los avances de los servicios públicos digitales en los países, con un enfoque en América Latina, específicamente en Perú.

## 2.1 EL NUEVO SERVICIO PÚBLICO Y LA GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA

Durante el siglo XX, específicamente entre los años 1920 y 1930, se realizaron reformas administrativas en América Latina proporcionadas por las llamadas "misiones Kemmerer" en países como Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú y Chile. Posteriormente, estas reformas se llevaron a cabo en Brasil, Argentina, Panamá y Paraguay (RAMÍREZ, 2009).

Una vez instauradas las independencias, algunos países latinoamericanos enfrentaron disputas internas y tensiones frágiles. Varios líderes de los segmentos dominantes solicitaron asistencia de los Estados Unidos para organizar la estructura económica central del Estado, lo cual se materializó mediante la Misión Kemmerer. El Dr. Edwin Walter Kemmerer, profesor de economía de la Universidad de Princeton, lideró estas asesorías (SALGADO; VIEIRA, 2020).

Luego, en los años 1960 y 1970, las reformas se consolidan con el apoyo de la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta última se sumó al Centro de Estudios para América Latina y el Caribe (CEPAL) para diagnosticar problemas de la administración pública y promover la planificación y el desarrollo. A partir de los años ochenta, se abandonó el estado benefactor para retornar al concepto liberal, enmendando así las fallas del modelo burocrático. Desde ese momento, surgieron dos reformas: las de primera y segunda generación (RAMÍREZ, 2009).

La reforma de primera generación está relacionada con la Nueva Administración Pública, que fue inducida en América Latina por organismos internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo para otorgar préstamos. Asimismo, esta reforma se basa en el conocimiento y la práctica administrativa empresarial y fue plasmada en el Consenso de Washington en 1989, donde se realizaron propuestas de política neoliberal y políticas de ajuste estructural para América Latina.

Además, la Nueva Administración Pública está vinculada con la modernización, la innovación y el diseño para la transformación de las organizaciones públicas. Haciendo uso de la tecnología en la administración pública, surgen ideas de eficiencia y eficacia para mejorar la calidad de los servicios públicos (CRUZ; ZAMUDIO, 2017). Como señala Pereira (2006, p. 21):

> Na década de 80, logo após a eclosão da crise de endividamento internacional, o tema que prendeu a atenção de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo foi o ajuste estrutural ou, em termos mais analítico, o ajuste fiscal e as reformas orientadas ao mercado.

También, la Nueva Administración Pública se define como un conjunto de análisis y decisiones que permiten reconceptualizar las acciones de los gobiernos, la estructura y administración del sector público, y la supervisión de las oficinas gubernamentales con la participación de funcionarios y académicos. Tiene como objetivo mejorar los resultados gubernamentales. De esta manera, las principales características de la Nueva Administración Pública son los recortes presupuestales, la desregulación, las reformas tributarias, la privatización, los contratos con terceros, la disciplina fiscal, la competencia, la reducción de personal en la administración pública,

la visión del ciudadano como cliente, la flexibilidad para administrar, la rendición de cuentas por desempeño, la descentralización, el mayor uso de tecnologías de la información, la planeación estratégica y los objetivos (MARTINEZ, 2007).

Ante la reforma de primera generación, el Estado se fue debilitando. Por una parte, se hizo cargo del costo financiero, como el pago de la deuda externa; por otra parte, tuvo que asumir el costo político de la reducción y encarecimiento de los servicios públicos. En 1997[9], el Banco Mundial, mediante un informe, planteó el desafío del rediseño y reconstrucción del Estado.

Asimismo, el Banco Mundial comenzó a apoyar las reformas de segunda generación, también conocidas como el Nuevo Servicio Público (NSP), basadas en la racionalidad funcional y la organización del Estado. De esta forma, se fortaleció el aparato estatal, volviéndolo más eficiente y transparente para la reinvención del gobierno. Ya no se habla de menos Estado, sino de un mejor Estado (RAMÍREZ, 2009). Como mencionan Denhardt y Catlaw (2017) apud Kettl (2005), los gobiernos precisan ser más productivos, y los funcionarios públicos deben ser motivados a actuar con responsabilidad por resultados, así como a tener una preocupación generalizada por el monitoreo y evaluación de políticas públicas.

En medio del retorno del Estado, el Nuevo Servicio Público (NSP) se constituye como una alternativa. Su antecedente nació a fines de la década de los setenta, conocido como la Nueva Gestión Pública (NGP), y se consolidó como la solución a los problemas del sector público durante varias décadas.

En ese sentido, el NSP constituye un enfoque emergente en los estudios de la Administración Pública, que rescata los fundamentos normativos del servicio público sin menoscabar los avances gerencialistas de la Nueva Gestión Pública (VALENZUELA, 2015).

Cabe destacar algunas características de la reforma de segunda generación o el Nuevo Servicio Público: la reforma de la legislación, la reestructuración de la administración pública, la renovación del sistema judicial, la actualización de capacidades regulatorias, la segunda fase de privatizaciones y la reestructuración de

[9] Para más detalles respecto al “Resumen del Informe sobre el desarrollo mundial 1997: El Estado en un mundo en transformación” del Banco Mundial, consultar: https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/973681468778813985/resumen-del-informe-sobre-el-desarrollo-mundial-1997-el-estado-en-un-mundo-en-transformaci-243-n.

las relaciones entre los gobiernos locales y el nacional (RAMÍREZ, 2009).

En síntesis, como apunta Pardo (2016) sobre el NSP, "[…] Las reformas incluidas en esas propuestas de los años ochenta y noventa incorporaron ideas provenientes de distintas tradiciones, el *management,* el neoinstitucionalismo económico y las teorías de la elección racional, así como el movimiento ideológico etiquetado como el neoliberalismo" (PARDO, 2016, p. 106).

Para Ramírez (2009), cuando se discute el NSP, existe una marcada preocupación por las llamadas "cuatro E":

i. Eficacia de la intervención del sector público; adecuación de medios a objetivos;

ii. Eficiencia económica en la provisión de servicios;

iii. Mejora de forma equitativa en la provisión de servicios con un enfoque más dirigido;

iv. Creación de un ambiente apropiado para el desarrollo del sector privado.

Además, el NSP, para algunos autores, tiene una plataforma de gobierno democrático sustentada en la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la confianza como articulador activo entre actores gubernamentales y no gubernamentales, lo cual fundamenta el gobierno abierto (MARIÑEZ, 2013; VALENZUELA, 2015).

Es decir, el NSP se fundamenta en la democracia de la ciudadanía por medio de la participación ciudadana a través de las políticas públicas. Seguidamente, el objetivo del Nuevo Servicio Público es que el gobierno sea abierto y accesible a los ciudadanos, creando oportunidades para la participación ciudadana en todas las fases del proceso político y la implementación de políticas públicas. Esto es clave para comprender la naturaleza de la ciudadanía y el sistema de gobierno democrático. Por tanto, en el NSP, los ciudadanos y administradores comparten responsabilidad y trabajan juntos para implementar programas, aprendiendo de forma progresiva unos de otros (DENHARDT, 2003).

Pueden mencionarse una serie de principios para la construcción del Nuevo Servicio Público (DENHARDT, 2003):

i. Servir a los ciudadanos, no a los clientes: el interés público es el resultado de un diálogo de valores compartidos, los servidores públicos se centran

en construir relaciones de confianza y colaboración con y entre los ciudadanos;

ii. Buscar el interés público: los administradores públicos tienen el deber de construir una noción colectiva y compartida del interés público, el objetivo es tomar decisiones de intereses compartidos;
iii. Valorar la ciudadanía sobre el espíritu empresarial: se considera que el interés público se promueve mejor mediante el compromiso de los servidores públicos y los ciudadanos para realizar contribuciones valiosas a la sociedad;
iv. Pensar estratégicamente, actuar democráticamente: al reunir políticas y programas, las necesidades públicas pueden lograrse de manera más efectiva y responsable a través de esfuerzos colectivos;
v. Reconocer que la rendición de cuentas no es simple: los servidores públicos deben atender a valores comunitarios, las leyes y el derecho constitucional e intereses de los ciudadanos;
vi. Servir en lugar de dirigir: consiste en utilizar el liderazgo compartido basado en valores para ayudar a los ciudadanos en lugar de controlar a la sociedad;
vii. Valorar a las personas, no solo a la productividad: las organizaciones públicas y la red de trabajos en que participan tienen más probabilidades de tener éxito a largo plazo si respetan a las personas.

Al finalizar el siglo XX, especialmente a partir de 1990, la discusión sobre la llamada "gobernanza" comenzó a destacarse, surgiendo como respuesta a la crisis del Estado y estableciéndose como un concepto dominante hasta la actualidad. La gobernanza implica replantear la institución y el gobierno, alejándose del modelo jerárquico hacia uno más cooperativo, que promueva la inclusión de la sociedad en la toma de decisiones y resalte la importancia de fortalecer los gobiernos en red. Esto va en contra de la hiperburocratización y la aparente unilateralidad de las decisiones (NASER, 2021).

Asimismo, es importante distinguir entre gobernanza y gobernabilidad:

> la gobernanza es una variable independiente de la gobernabilidad […]. Por esto, resultaría difícil hacer el ejercicio de imaginar un Estado o situación de gobernabilidad positiva sin que previamente las condiciones de gobernanza

> no se hayan explicitado y resuelto de manera positiva también. […] La gobernabilidad se referirá a las adaptaciones y procesos en el marco del Estado y de la administración pública para mejorar la relación (vertical) con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones. La gobernanza […] apunta a la forma de mejorar la relación (horizontal) entre una pluralidad de actores públicos y privados, tendientes a mejorar la toma de decisiones, la gestión y el desarrollo de lo público y lo colectivo, con una marcada intención de integración y de interdependencia (JORQUERA BEAS, 2011, p. 5-6).

Como propone Whittingham Munévar (2010), existen dos aproximaciones sobre gobernanza, uno centrado en el Estado y otro policéntrico que se enfoca en otros actores del sistema.

i. Desde la perspectiva centrada en el Estado, la gobernanza se define como el arte del liderazgo público, donde el Estado es el actor principal. Por lo tanto, elementos como el régimen político, la gestión pública y la capacidad del gobierno son críticos para una buena gobernanza. Implica proporcionar una dirección coherente a la sociedad, una función que debe ser desempeñada por el Estado, independientemente de los cambios en las estructuras de gobierno promovidos por la descentralización y la democratización (Peters y Savoie, 1995).
ii. Desde la perspectiva policéntrica, la gobernanza es un concepto que abarca un proceso que involucra al Estado, la sociedad civil y el sector privado. Sin embargo, existen diferencias significativas en los roles atribuidos a cada uno de estos actores.

Las Naciones Unidas[10] definen la gobernanza como todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los cuales se deciden y regulan los asuntos que conciernen al conjunto de la sociedad. También acuñan el término "buena gobernanza", señalando que aún no hay consenso respecto a su definición exacta, pero que presenta las siguientes características: respeto pleno de los derechos humanos, Estado de Derecho, participación efectiva, asociaciones de múltiples interesados, pluralismo político, procesos e instituciones transparentes y responsables, un sector público eficiente y eficaz, legitimidad, acceso al conocimiento,

[10] ONU. Disponible en: https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good-governance. Acceso en: 07 de ene. 2024.

información y educación, empoderamiento político de la población, equidad, sostenibilidad, y promoción de actitudes y valores que fomenten la responsabilidad, la solidaridad y la tolerancia.

Además, añaden una dimensión normativa o de evaluación al proceso de gobernanza, como un proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos.

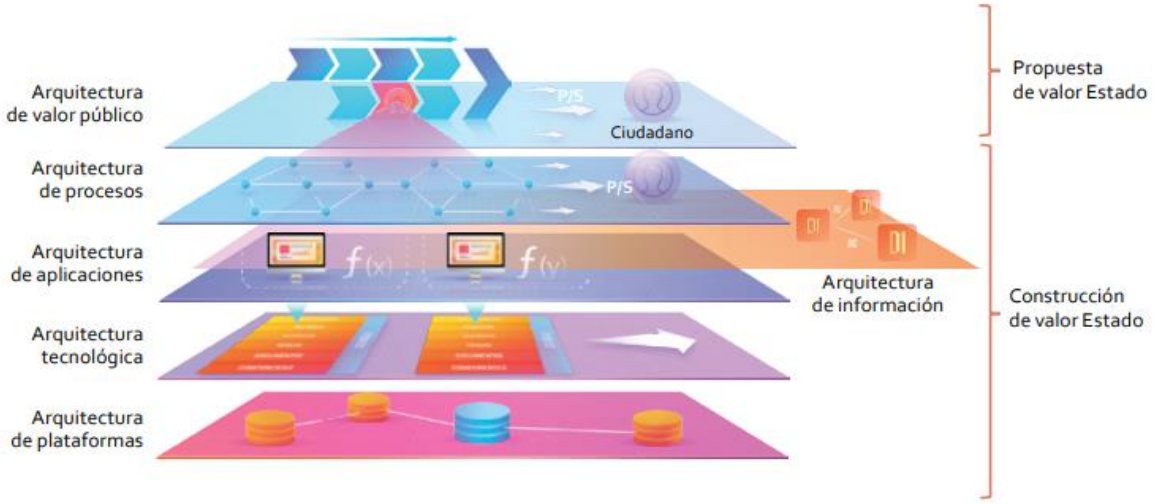
Los vínculos entre la buena gobernanza y los derechos humanos pueden estructurarse en cuatro ámbitos[11]:

1. Instituciones democráticas: La población puede participar en la formulación de políticas mediante instituciones formales e informales, guiadas por los valores de los derechos humanos.
2. Gestión de los servicios públicos: Es necesario aumentar la capacidad del Estado para proporcionar bienes públicos esenciales que garanticen el derecho a la salud, la educación y la alimentación. Los mecanismos de reforma deben traducirse en transparencia y rendición de cuentas, así como en sensibilidad cultural para asegurar la accesibilidad a los servicios y la aceptación en la toma de decisiones.
3. Estado de Derecho: Las iniciativas de reforma legislativa y consolidación institucional deben estar basadas en los derechos humanos.
4. Anticorrupción: Es fundamental luchar contra la corrupción para mejorar la gobernanza, siguiendo los principios de transparencia, rendición de cuentas y participación mediante la creación de comisiones anticorrupción.

En relación con el tema de estudio, la "gobernanza digital" (Figura 03) se asocia a la implementación de políticas con la participación de diferentes actores (sociedad civil, sector privado y el Estado), con el fin de crear valor público y optimizar recursos mediante el uso de tecnologías digitales. El objetivo es proporcionar servicios eficientes a los ciudadanos y empresas (NASER, 2021).

[11] ONU. Disponible en: https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good-governance. Acceso en: 15 ene. 2023.

**Figura 03** - Modelo de Gobernanza digital con base en la arquitectura institucional




Fuente: Naser (2021).

Por tanto, Naser (2021) señala que cada institución reflexiona sobre su papel en relación con la ciudadanía (arquitectura de valor público) y con otras organizaciones, lo que lleva a tener una visión integrada. Además, una perspectiva horizontal o de procesos da valor a la ciudadanía (arquitectura de procesos), lo que permite identificar el dominio de la información propio de cada institución (arquitectura de la información). Esto facilita la definición de las necesidades de funcionalidad de las aplicaciones (arquitectura de aplicaciones) y, a través de ellas, la identificación de las arquitecturas tecnológicas y de plataformas necesarias para dichas aplicaciones (alojamiento local o en la nube).

Del mismo modo, realiza una diferenciación entre gobernanza digital e institucionalidad. La primera se refiere a la definición de políticas públicas, el marco normativo, el liderazgo, la infraestructura y las soluciones comunes. En cambio, la segunda se refiere a la articulación organizacional, decretos o normas que otorgan atribuciones, y la provisión de servicios y soluciones digitales para el Estado.

Asimismo, señala los modelos de institucionalización de la gobernanza digital propuestos por la OCDE, que son los siguientes:

a) Modelo de oficina de transformación digital: Consiste en crear una nueva institución cuya misión es supervisar y coordinar el uso de la tecnología para la administración de los servicios. Se contrata personal con conocimientos altamente técnicos y expertos en tecnologías. Ejemplo: Australia.

b) Modelo de coordinación central: Consiste en crear una unidad de coordinación con una misión clara y funciones precisas para los directores de la información. Esta unidad puede establecer políticas y controles de aprobación financiera para las grandes inversiones en TIC. Ejemplos: Colombia, México.
c) Modelo de coordinación descentralizada. Este modelo brinda mayor flexibilidad a los ministerios en cuanto a la viabilidad de proyectos y les permite experimentar con diferentes enfoques en el uso de las TIC. El riesgo de este modelo es una implementación desequilibrada. Ejemplos: Chile y Finlandia.

En este contexto de reformas, la gobernanza incluye el desarrollo del tema de estudio. El gobierno digital se inserta como una acción específica para aliar el desarrollo tecnológico, principalmente Internet, al servicio de los gobiernos desde una perspectiva holística. Esto integra la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones sobre políticas públicas, actuando como una especie de validación que genera confianza en la ciudadanía. En ese sentido, Mariñez (2013) señala que los gobiernos, mediante el uso de Internet, han reestructurado los sistemas tradicionales para apoyar la relación entre el Gobierno y los ciudadanos, facilitando la entrega de información y servicios en línea a través de Internet y otros medios digitales, e incentivando la colaboración.

De esta forma, la implementación de políticas públicas sistemáticas destinadas al desarrollo del gobierno electrónico en los países de América Latina puede integrarse en el contexto más amplio de los procesos de reforma administrativa de la administración pública. A medida que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) adquirían una mayor relevancia en las sociedades, es decir, a medida que Internet y diversas herramientas tecnológicas eran creados y perfeccionados, los gobiernos comenzaron a incorporar estas funcionalidades en la ejecución de las actividades administrativas con el propósito de proporcionar servicios orientados hacia la eficiencia y la eficacia. Estas premisas se refieren a enfoques gerencialistas aplicados a la gestión pública y se han convertido en criterios fundamentales para la administración pública (NICOLÁS et al., 2022).

De esa forma, a continuación, se realiza una breve discusión del régimen democrático y la llamada democracia digital para considerar el desarrollo e implementación de gobiernos digitales en América Latina.

## 2.2 EL RÉGIMEN DEMOCRÁTICO Y LA DEMOCRACIA DIGITAL

Según Wolfson *et al.* (1992), la democracia como régimen de gobierno ha experimentado tres transformaciones. La primera forma de organización de la democracia surgió en Atenas, en el siglo VI a.C., en la Grecia clásica. Etimológicamente, democracia significa "gobierno del pueblo". En ese entonces, la democracia era limitada y se llamaba "democracia directa". Este fue el primer tipo de democracia practicada por los atenienses y no existían las elecciones como en la actualidad. Asimismo, las polis griegas predijeron la primera transición democrática, abandonando la idea del gobierno de unos pocos para realizar el gobierno de la multitud en pequeños territorios (DAHL; WOLFSON, 1992).

La segunda transición a la democracia moderna se inició con las nuevas dimensiones del concepto de democracia entre mediados del siglo XVII y principios del siglo XIX, con la Revolución Británica, la independencia americana, y se consolidó con la Revolución Francesa mediante la separación de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial).

En ese sentido, surge el Partido Republicano Contemporáneo, con factores construidos en la vida política. Este tipo de democracia se denomina “democracia representativa” y se caracteriza por el sufragio universal y una Constitución que establece la igualdad de todos (RODRÍGUEZ, 2010). Al constituir la voluntad de los ciudadanos, genera un nuevo enfoque democrático; la tradición republicana proporciona un aspecto institucional con la teoría y práctica de la “segunda transformación democrática” (DAHL; WOLFSON, 1992).

Por consiguiente, las diferencias entre liberalismo y democracia están presentes en los trabajos de James Madison, Hamilton y Jay en los Estados Unidos entre 1776 y 1787. Se consolidan con la Constitución Americana, que fue considerada como el mejor sistema para evitar la tiranía de la mayoría. Las principales críticas a este modelo se refieren a la falta de efectividad en los representantes políticos y los problemas en las políticas públicas (CONTRERAS; MONTECINOS, 2019; BAÑOS,

2006; HERNÀNDEZ, 2006; VITULLO, 2009).

La tercera transformación se relaciona con la llamada “democracia participativa", que surgió en los años sesenta del siglo XX. Se buscaba mejorar la democracia a través de la participación de los ciudadanos en las decisiones del gobierno (CASAS, 2009; CONTRERAS, 2019). De esta forma, la democracia se expande desde los Estados nacionales a los transnacionales, donde lo más deseable es la poliarquía, por lo que las organizaciones gobiernan democráticamente y el desarrollo tecnológico fundamenta las decisiones de la democracia (DAHL; WOLFSON, 1992). Por consiguiente, la participación coadyuva a educar al ciudadano, conocer los problemas comunes y deliberar, aunque la democracia participativa fue insuficiente (BAÑOS, 2006).

Finalmente, desde los años noventa, se han presenciado nuevos intentos para mejorar la competencia cívica, bajo el nombre de “democracia deliberativa”. En definitiva, la democracia deliberativa consiste en reconstruir la teoría de la democracia liberal para ser entendida como una teoría discursiva, que trasciende las instituciones democráticas y se fundamenta en el principio de publicidad (HABERMAS, 1998).

El modelo deliberativo presenta una nueva relación entre parlamento y espacio público, que es abierta y recíproca entre sociedad participativa y la esfera pública plural, es decir, una discusión entre gobernantes y gobernados (BAÑOS, 2006).

De acuerdo con Speer (2012) apud Contreras y Montecinos (2019), en los últimos veinte años la participación ciudadana ha adquirido arreglos institucionales que facilitan la elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas. Para Arnstein (1969) apud Contreras y Montecinos (2019), existen tres niveles de participación ciudadana: el primer nivel se basa en el acceso a la información, el segundo nivel es la participación, es decir, los participantes se relacionan a través de mecanismos de interacción recíproca con los tomadores de decisiones, y, por último, el poder delegado al ciudadano para controlar, lo cual vincula directamente a la política pública (JULIAN *et al*., 2007).

El contexto del surgimiento del concepto de democracia digital se remonta a finales de la década del año 2000, en el cual se discute en qué medida los avances del uso del Internet se relacionan con la mejora de los valores democráticos. La democracia digital se define como la relación compleja existente entre las tecnologías digitales y la praxis democrática (SILVA *et al*., 2016). Esta expresión ha recibido

diferentes apelativos como “democracia electrónica”, “ciberdemocracia”, “democracia virtual” y “teledemocracia” (GOMES, 2007).

Es necesario explicar por partes la palabra que se añade al concepto de democracia, lo que conforma “democracia electrónica”; lo electrónico se refiere a la tecnología e interactividad de redes. Además, la democracia digital consiste en el uso de las tecnologías de la información para concretizar los avances de la democracia. Se asocia a un abordaje normativo en el campo de la política. En ese sentido, la democracia digital trasciende lo práctico; se trata de diseño para solucionar problemas reales. Existen desafíos sociales, institucionales, técnicos y epistemológicos (SILVA *et al.*, 2016).

Es posible identificar dos tipos de énfasis que la literatura ha establecido sobre la práctica y el desarrollo teórico de la democracia digital. El primer énfasis, llamado social, consiste en que la ciudadanía se apropia de las herramientas digitales, fortaleciendo la organización y las demandas sociales. Construye la ciudadanía sin vinculación con las instituciones del sistema democrático. La segunda vertiente o énfasis, llamada institucional, se refiere al impacto de Internet en el sistema político y la ciudadanía. Las iniciativas van desde el Estado hacia los ciudadanos, incluyendo la conformación de instituciones democráticas como los parlamentos online, ciudades y gobiernos digitales, así como iniciativas de ciudadanos-Estado. Esto corresponde a las sugerencias de los ciudadanos y a la discusión en los foros electrónicos (GOMES, 2007; SILVA *et al.*, 2016).

En la segunda vertiente, la institucional, se localiza el objeto de esta disertación, ya que cabe indagar sobre el gobierno digital en Perú, especialmente sobre los servicios públicos digitales. Es decir, en qué medida las TIC han sido incorporadas por el ejecutivo nacional para la realización de sus funciones. En este punto, cabe destacar las reflexiones de Gomes (2007, p. 1) referidas a la democracia digital:

> […] a) que nunca há apenas a ideia de democracia a orientar os projetos de democracia digital, mas tal conceito é mediado por ênfases vinculadas a modelos que historicamente disputam a supremacia no campo da teoria democrática; b) que os projetos de democracia digital se apoiam sempre em tais ênfases e modelos, mesmo quando não o fazem explicitamente; c) que um nível adequado de consciência sobre estas duas teses é fundamental para projetos de democracia digital democraticamente relevantes e teoricamente consistentes.

El autor sostiene en la primera noción que los modelos de democracia digital están influenciados por enfoques correspondientes con las perspectivas teóricas de la teoría democrática. Esto indica que las teorías y modelos de democracia concurrentes, como la democracia representativa, la democracia directa y la democracia deliberativa, influyen en los conceptos y prácticas de la democracia digital. Por lo tanto, las iniciativas de democracia digital no son neutras con respecto a estos modelos, e incluso pueden incorporar características o trazos de cada uno de estos diversos métodos. Además, las reglas subyacentes a los sistemas de democracia digital, las estructuras de participación y las opciones de diseño reflejan los enfoques y modelos teóricos conflictivos de la teoría democrática. Estas influencias teóricas están presentes en las prácticas de la democracia digital, aunque no se expresen directamente.

Por tanto, el conocimiento de esos modelos teóricos puede ayudar a desarrollar sistemas de democracia digital que sean compatibles con las teorías democráticas fundamentales y relevantes para las demandas democráticas. En otras palabras, para funcionar de manera eficaz y alineada con los principios democráticos fundamentales, los proyectos de democracia digital deben ser sensibles a varios modelos de democracia y enfoques teóricos.

Según Gomes (2007), cuando se discute el gobierno digital y, principalmente, las plataformas digitales, se indaga en qué medida las perspectivas de la democracia digital son incorporadas. A continuación, se profundiza la discusión sobre la implementación de política pública para avanzar en las reflexiones sobre el entendimiento del objeto de esta disertación, la implementación de los servicios digitales en Perú.

## 2.3 IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA

Esta disertación sostiene que una política pública se define como un conjunto de acciones intencionales y causales dirigidas hacia la consecución de objetivos de valor social, lo que demuestra un compromiso deliberado con la promoción de resultados beneficiosos para la sociedad. Sin embargo, la causalidad se evidencia cuando se considera que estas políticas son adecuadas y efectivas para alcanzar los objetivos establecidos o para solucionar los problemas públicos. En otras palabras, el

enfoque basado en la causa y el efecto se utiliza en la estructuración de las políticas públicas, lo que significa que las acciones que se toman están destinadas a producir resultados específicos y deseados a partir de un problema público que se busca mitigar (AGUILAR VILLANUEVA, 2012; SECCHI, 2014).

Para analizar la implementación del gobierno digital, es necesario considerar una serie de acciones concretas que viabilizan ese proceso, las cuales se refieren a un conjunto de normativas, procesos y toma de decisiones.

Por tanto, resulta relevante entender que el análisis de una política pública se refiere a la actividad y al campo de conocimiento teórico y metodológico dirigidos a la generación y sistematización de conocimientos aplicados al enfrentamiento de problemas públicos. Mejora el proceso decisorio público con el uso de métodos y técnicas de análisis de problemas y soluciones para auxiliar en las decisiones y en la estructuración de políticas, leyes, programas, proyectos o acciones públicas.

En términos amplios, desde el punto de vista metodológico para el análisis de una política pública, mediante métodos inductivos, el investigador inicia la investigación en base a datos empíricos cualitativos o cuantitativos (estudio de caso, historia), para elaborar una síntesis conceptual, construir hipótesis y teoría. Los métodos deductivos parten de axiomas, hipótesis y teorías abstractas para testar en la práctica (SECCHI, 2016).

De esa forma, analizar una política pública implica la aplicación de diversas herramientas metodológicas con el fin de obtener resultados respaldados por evidencias científicas. En consonancia con este enfoque, la presente disertación se fundamenta en la premisa de que el análisis de los servicios públicos digitales en Perú requiere la implementación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Para obtener datos exhaustivos y contextualmente relevantes, se requiere una combinación de estas metodologías. Estos datos serán fundamentales para la reflexión y evaluación del proceso en cuestión. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos no solo mejora la visión analítica, sino que también permite una comprensión más amplia y compleja de la aplicación de los servicios públicos digitales en Perú.

El modelo clásico de análisis de una política pública es el llamado ciclo de políticas públicas, que consiste en la necesidad de trabajar “fases de políticas”. Es un proceso en el que diferentes actores formales e informales, con diferentes poderes,

interactúan en distintas arenas, para la discusión, aprobación e implementación de las políticas públicas. Según Secchi (2017), el ciclo puede consistir en siete fases, que son: identificación del problema; formación de la agenda, diseño y formulación de alternativas, toma de decisión; implementación; evaluación y extinción.

La fase de implementación, etapa que interesa en este trabajo, está constituida por el planeamiento y organización del aparato administrativo y de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para ejecutar una política pública. Se trata de la preparación para poner en práctica la política pública, la elaboración de todos los planos, programas y proyectos que permitirán ejecutarla (SARAVIA *et al.*, 2006).

La fase de implementación ocurre en la fase del proceso de políticas públicas donde las decisiones se traducen en acciones. Consiste en un proceso dinámico y no lineal; es una de las etapas más difíciles y críticas en el proceso de políticas para los gestores públicos, ya que cualquier deficiencia o vulnerabilidad relacionadas al ambiente externo se tornarán visibles (WU *et al.*, 2014).

Además, constituye el planeamiento y organización del aparato administrativo y de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para ejecutar una política pública. Consiste en la elaboración de todos los planos, programas y proyectos que permitirán su ejecución. También, es poner en práctica los objetivos específicos (SARAVIA *et al.*, 2006).

Estos estatutos asumen la forma de proyectos de ley o actos, que designan a un órgano administrativo específico la competencia para crear cualquier reglamento para garantizar el éxito de la implementación de los principios y objetivos del proyecto de ley (WU *et al.*, 2014).

En consecuencia, la implementación es afectada por una infinidad de actores que definen problemas y soluciones en un determinado dominio de políticas públicas. La burocracia, con todos sus conflictos, es un actor determinante de la implementación de políticas públicas. En la práctica, la administración de políticas públicas es realizada por servidores públicos, sean ministerios, entre otros. Existen barreras en la implementación como las barreras políticas, debido a un débil apoyo político, oposición burocrática, débil incentivo, autorización lenta de recursos (WU *et al.*, 2014).

La capacidad burocrática es una de las dimensiones de la capacidad del Estado más referidas por investigadores de todas las disciplinas como crucial para el

funcionamiento de los gobiernos y para la implementación de políticas públicas (SOUZA; FONTANELLI, 2020).

El proceso de implementación de una política pública puede ser analizado desde diferentes perspectivas. En primer lugar, la implementación puede abordarse desde el punto de vista de los formuladores de políticas, quienes buscan ejercer influencia sobre los resultados a nivel de los implementadores. Esta visión se llama "*Top down*" o "de arriba hacia abajo", y puede describirse como una teoría de implementación de "correspondencia". Este enfoque parte de la premisa de que los recursos deben estar disponibles para la implementación. Se basa en la idea de que existe una clara articulación entre la política pública pretendida y la dificultad conceptual y práctica de cómo transmitir esa intención a los funcionarios burocráticos. Los que adoptan esta perspectiva buscan deficiencias en cómo las políticas son comunicadas y los patrones de implementación aplicados (WU *et al*., 2014).

La segunda perspectiva para el análisis de la implementación de una política pública, que cabe destacar, es la llamada "*bottom up*" o "de abajo para arriba". El énfasis deja de centrarse en los problemas a enfrentar durante la implementación, pasando a enfocarse en la red de actores involucrados en este proceso (OLIVEIRA, 2013). La ambigüedad de las políticas, los recursos limitados y la presión del tiempo pueden convertirse en obstáculos para la implementación de políticas, en virtud de lo que se esperaba (WU *et al*., 2014). De esta forma, en esta perspectiva de análisis, ganan centralidad las "negociaciones", estrategias y redes sociales involucradas en el proceso de implementación, tanto de actores públicos como de la sociedad civil, así como del sector privado.

Considerando el estudio de la implementación de los servicios públicos digitales en Perú, objeto de esta disertación, se emplean ambas perspectivas, "*Top Down*" y "*Bottom Up*", porque en su implementación, "los de arriba" establecen los recursos para la implementación de la política, la comunicación interorganizativa y la formulación y diseño de los procesos, así como la emisión de normativas. Por otro lado, la perspectiva "*Bottom Up*" resulta útil porque intervienen diferentes organizaciones de la sociedad civil y ONGs en su implementación, así como requiere la presencia de funcionarios públicos que ocupan cargos dentro de la estructura estatal que viabilizan y concretizan la implementación de los servicios públicos digitales.

> La estructura de gobernanza consiste en aquellos mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los actores articulan sus intereses, ejercen sus derechos, cumplen con sus obligaciones, median sus diferencias y supervisan el funcionamiento […]. [La] gobernanza es la herramienta que deberá utilizarse para lograr las definiciones estratégicas, los indicadores de éxito y los órganos necesarios para crear el andamiaje y remover las barreras que se vayan presentando (BID, 2019, p. 31).

Para Naser (2021), el éxito de una institución, ya sea pública, privada u otro tipo, no depende únicamente de cómo administra sus activos materiales, sino también de cómo gestiona sus recursos de información. Un prerrequisito para la gobernanza digital es que se cumpla el principio de legalidad:

> Se deben respetar los marcos jurídicos y todas las disposiciones legales y regulatorias relacionadas con el acceso a datos, identificación de ciudadanos interesados, datos abiertos y acceso digital. Las garantías jurídicas que rigen para los trámites físicos (tales como firmas, sellos, anotaciones en libros y otros) deberán ser tomadas en cuenta por los responsables de la implementación […] para asegurar que los actos realizados por su intermedio mantengan esa validez legal. Esto podría conducir a cambios en las normas, regulaciones o leyes mediante instrumentos que deberán aprobarse como son, por ejemplo, la firma electrónica, la identidad digital, los registros electrónicos u otros que confieran garantía jurídica a dichos actos (BID, 2019, p. 22).

Asimismo, la interoperabilidad es un requisito para posibilitar la comunicación digital e intercambiar información y servicios entre instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales con el Estado, así como para la formulación de políticas públicas. Consiste en que diversos dispositivos intercambian información, la interpretan y la manifiestan de forma muy sencilla hacia los usuarios (BID, 2019).

Según Naser (2021), los beneficios de la interoperabilidad son los siguientes:

- Agilidad y calidad del servicio mediante la automatización: Los usuarios tienen acceso a la información en todo momento y por múltiples canales, lo que mejora la calidad del servicio. La interoperabilidad es la base de la automatización. Por ejemplo, cuando se registra un nacimiento en un hospital y se genera un registro civil en la entidad pública correspondiente.
- Reducción de costos para las organizaciones y los ciudadanos: El uso de mecanismos electrónicos para adquirir servicios reduce costos y tiempo.
- Mayor transparencia: Los datos interoperables producen veracidad en la

fuente, ya que no están alterados, copiados, ni duplicados, y tampoco tienen margen de error, lo que se traduce en una mayor transparencia.

- Visión integral de los servicios públicos y privados: La interoperabilidad permite obtener registros y transacciones que traspasan la gestión interna de las entidades, permitiendo una visión integral entre entidades y ciudadanía.
- Posibilidad de mantenimiento: El mantenimiento de aplicaciones garantiza que existan personas con conocimientos universales sobre tecnologías, por ejemplo, lenguajes de programación.
- Crecimiento y evolución organizados: El uso de estándares ayuda a que los sistemas de información se adapten de forma más sencilla a los cambios.
- Soporte a la estrategia de gobierno en línea: El cumplimiento de recomendaciones de interoperabilidad es indispensable para la estrategia de Gobierno en línea.

Asimismo, los principios que engloba la interoperabilidad, según la Comisión Europea (2017) apud Naser (2021), son los siguientes:

1. Subsidiariedad y proporcionalidad (Decisiones estén más cerca de la ciudadanía).
2. Apertura (datos públicos de libre acceso).
3. Transparencia (derecho a la protección de datos personales).
4. Posibilidad de reutilización (Software de Código abierto).
5. Neutralidad tecnológica y portabilidad de los datos (datos transferibles fácilmente).
6. Primacía del usuario (Ventanilla única para facilitar el acceso, opinión de los usuarios).
7. Inclusión y accesibilidad (todos puedan aprovechar plenamente y las personas con discapacidad a servicios públicos).
8. Seguridad e Intimidad (Confianza de la ciudadanía).
9. Multilingüismo (diseñar estos servicios).
10. Simplificación administrativa (Digitalización de servicios públicos).
11. Conservación de la información (garantizar documentos legibles, fiables e

íntegros).

12. Evaluación de efectividad y eficiencia (Valor que aportan soluciones en materia de servicios públicos).

Para avanzar en la comprensión del proceso de implementación de los servicios públicos digitales en Perú, es relevante discutir las características que definen a un gobierno digital, electrónico y abierto.

## 2.4 GOBIERNO DIGITAL, ABIERTO Y DATOS ABIERTOS GUBERNAMENTALES

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2014), el gobierno digital se refiere a la utilización de tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, con el propósito de generar valor público. Este concepto se fundamenta en la existencia de un ecosistema de gobierno compuesto por diversos actores, tales como entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos e individuos. Estos actores colaboran para respaldar la producción y acceso a datos, servicios y contenidos a través de interacciones intergubernamentales por medio de las tecnologías digitales.

Naser y Concha (2011) señalan que el uso de estas tecnologías propicia un mejor gobierno, que persiga la mejora en la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Según Camacho *et al*. (2015), las tecnologías digitales se dirigen a la gestión, administración y planificación a través de los portales de Internet cuyo contenido de información proviene de las diferentes dependencias de un gobierno. Por otro lado, los estudios de Williams y Valayer (2018) informan que el gobierno digital se caracteriza por la utilización y reutilización de datos mediante el progreso tecnológico, con el objetivo de facilitar a los usuarios finales, entre los cuales se encuentran ciudadanos, empresas y agencias gubernamentales. La aplicación de tecnologías digitales para el manejo de datos impulsa mejoras significativas en la toma de decisiones gubernamentales y promueve la adopción de modelos de prestación de servicios que son novedosos, colaborativos y más eficientes. En este contexto, los servicios son objeto de diseño y rediseño continuo, contribuyendo a la optimización

de resultados, la generación de transparencia y el ahorro de costos a largo plazo.

Asimismo, Naser (2021) señala que para establecer un buen gobierno digital es necesario una gobernanza que soporte e integre una gobernanza digital en la que se articulen políticas, actores y recursos, que permitan la implementación de estrategias y programas de gobierno digital.

1. Participación de la ciudadanía y gobierno abierto para preservar la confianza pública;
2. Adoptar enfoques de gobernanza coherentes para ofrecer valor público a través de todo el Gobierno;
3. Fortalecer la capacidad gubernamental para garantizar el rendimiento de las inversiones en tecnologías de la información.

La literatura señala varios modelos e índices para medir el nivel de desarrollo de un gobierno digital, así como para investigar las características que permiten la comparación de su desarrollo e implementación en diversos países. Destacan las fases de madurez o desarrollo establecidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) citadas por Naser y Concha (2011), que miden el grado de complejidad de la adopción de tecnologías digitales a lo largo del tiempo. Estas fases son:

1. Presencia emergente: se establecen las primeras orientaciones y directrices para la implementación del gobierno digital, y por tanto, se proporcionan informaciones básicas en línea, como los distintos organismos del Estado.
2. Presencia ampliada: la presencia en línea se expande, aumentan los sitios web y la interacción por correo electrónico.
3. Presencia interactiva: se abre un espacio de comunicación hacia los ciudadanos y empresas. Por ejemplo, los portales web del Estado ofrecen servicios de consulta vía chat institucional, así como el uso reciente de las redes sociales por parte de las entidades públicas.
4. Presencia transaccional: se pueden realizar trámites en línea de forma completa y segura, como la obtención de pasaportes, registros de nacimiento, pago de multas y emisión de impuestos.
5. Presencia integrada: se establece un nuevo patrón de relación con el ciudadano y una nueva forma de operar de los organismos públicos. Se

accede instantáneamente a servicios de forma integrada, sin diferencias entre los servicios en línea y los presenciales.

La Figura 04 informa el esquema de desarrollo apuntando las diversas fases a lo largo de un tiempo determinado.

**Figura 04** - Nivel de madurez del gobierno digital

Fuente: Naser; Concha (2011).

Los beneficios inherentes al gobierno digital incluyen la eliminación de barreras temporales y espaciales, el acceso equitativo a la información, el aumento de la producción de bienes y servicios, así como una mejora sustancial en la vida de los ciudadanos. Es crucial concientizar a todos los involucrados en el proceso, estableciendo una estrecha conexión con el sector privado a lo largo de la implementación del gobierno electrónico. Además, es relevante fortalecer el marco regulatorio y aplicar la interoperabilidad para lograr el acceso instantáneo a servicios de forma integrada, superando las limitaciones tradicionales en la prestación de servicios. La adopción de tecnologías de integración, junto con la capacitación de los funcionarios, se presenta como un componente esencial para el éxito y la eficacia de esta iniciativa (NASER; CONCHA, 2011).

Cabe mencionar otra forma de medir el desarrollo del gobierno digital mediante índices, como el Índice de Gobierno Digital (DGI), construido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Este índice evalúa el progreso de

los países hacia un gobierno digital siguiendo seis dimensiones del Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE. Su objetivo es ayudar a identificar los factores clave para el diseño e implementación efectiva del gobierno digital en el sector público (OCDE, 2020). Estas seis dimensiones se detallan en la Figura 05 a continuación:

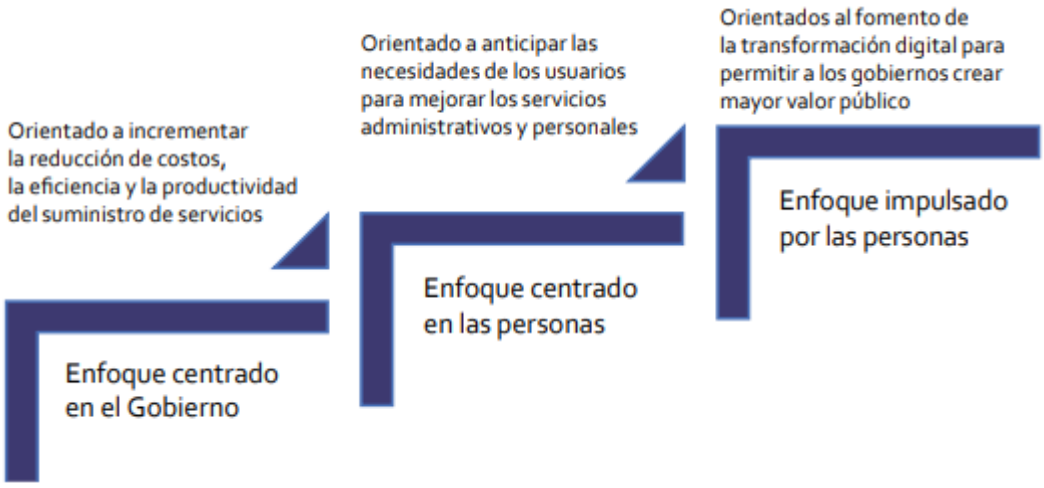
**Figura 05** - Marco de gobierno digital

Fuente: OECD (2020).

La dimensión 1, "digital por diseño", se refiere a la capacidad de utilizar tecnologías digitales para construir o rediseñar procesos públicos, simplificar procedimientos y crear nuevos canales para la participación ciudadana. En cuanto a la dimensión 2, "impulsado por los datos", considera los datos como activos estratégicos para repensar la gobernanza pública, reutilizándolos para la toma de decisiones y la prestación de servicios. La dimensión 3, "actúa como plataforma", se refiere a la capacidad de utilizar diversas herramientas, normas y servicios centrados en las necesidades de los usuarios. La dimensión 4, "abierto por defecto", pone a disposición del público los datos del gobierno y los procesos de formulación de políticas dentro de los límites de la legislación. La dimensión 5, "dirigido al usuario", implica la necesidad de adaptar las plataformas para garantizar la accesibilidad a diferentes públicos. Por último, la dimensión 6, "proactivo", busca simplificar la relación con los usuarios, evitando procesos burocráticos engorrosos.

Asimismo, Naser (2021) señala que: “los países de la OCDE están cambiando progresivamente el enfoque de prestación de servicios públicos digitales, centrado en el gobierno a uno impulsado por la ciudadanía, lo cual se traduce en las siguientes estrategias de Gobierno Digital”, según la Figura 06:

**Figura 06** - Estrategias de gobierno digital




Fuente: NASER (2021) con fuente de la OCDE.

Asimismo, la OCDE (2015) señala que la base fundamental es identificar la unidad u organismo responsable de coordinar la implementación de las tecnologías de la información en el sector público. Estas entidades se encargan de elaborar políticas y normas comunes que conllevan a la adopción de la interoperabilidad.

Delgado y Sánchez (2018) presentan un modelo de evolución del gobierno digital o electrónico centrado en un proceso de madurez que culmina con la presencia de un gobierno inteligente, como puede verse en el siguiente Cuadro 04:

**Cuadro 04** - Niveles de madurez de Gobierno Digital

| Tipo de Gobierno | Gobierno electrónico | Gobierno abierto | Gobierno centrado en datos | Gobierno totalmente digital | Gobierno inteligente |
|---|---|---|---|---|---|
| **Nivel de Madurez** | **Inicial** | **Desarrollo** | **Definido** | **Gestionado** | **Optimizado** |
| Característica | Servicios tradicionales en línea | Transparencia | Uso de datos | Transformación basada en datos | Inteligencia |
| Modelo de servicio | Reactivo | Intermediación | Proactivo | Embebido | Predictivo |
| Plataforma | Centrada en TI | Centrada en el cliente | Centrada en datos | Centrada en cosas | Centrada en ecosistemas |
| Ecosistema | Centrado en Gobierno | Servicios de co-creación | Consciente | Comprometido | En evolución |
| Liderazgo | Tecnología | Datos | Negocio | Información | Innovación |

Fuente: Delgado; Sánchez (2018, p. 264).

El primer estadio de madurez, gobierno electrónico, se distingue por la provisión de servicios convencionales mediante canales en línea gubernamentales. Esta fase, centrada en las tecnologías de la información y comunicación, focaliza su atención en la esfera gubernamental.

El segundo estadio de madurez se manifiesta en la forma de gobierno abierto, cuyo propósito es la promoción de la transparencia. Este enfoque adopta una orientación bidireccional, en la cual la plataforma se centra en el ciudadano como co-creador y proveedor, ofreciendo datos y otorgando a estos últimos un papel de liderazgo en cuanto a propuesta de valor.

El gobierno digital se presenta en el tercer nivel, como una organización que se enfoca en la utilización eficiente de datos. Estos datos, considerados activos preexistentes en el marco del gobierno digital, se utilizan para mejorar la prestación de servicios. El modelo de servicios es proactivo, lo que permite al gobierno anticipar las necesidades de los ciudadanos a través de la plataforma web.

Un gobierno completamente digital o gestionado es el cuarto paso en la evolución digital. Su propuesta de valor se centra en la transformación de datos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La provisión de un ecosistema de aplicaciones adaptadas a las preferencias individuales de los ciudadanos, accesibles a través de dispositivos móviles.

Por último, el quinto nivel de madurez es caracterizado por la anticipación de las necesidades de los ciudadanos y la capacidad de prever escenarios futuros. Este estadio se enfoca en la mejora de las políticas públicas y la sostenibilidad mediante la implementación de servicios digitales.

Los modelos presentados confluyen con la idea de una cierta evolución del gobierno digital a lo largo del tiempo. Una característica que permea estos gobiernos es la transparencia pública y, en ese sentido, lo que la literatura apunta como “gobierno abierto”. En última instancia, el gobierno abierto consiste en repensar la administración pública (MONTERO, 2017).

El término "gobierno abierto" en el ámbito académico fue inicialmente introducido por Wallace Parks (1957), quien estableció una conexión entre el concepto de gobierno abierto y la rendición de cuentas (accountability), considerado un elemento crítico en el contexto de la libertad de acceso a la información.

Posteriormente, el término adquirió relevancia en el ámbito legislativo de los Estados Unidos durante la década de los sesenta, específicamente durante los debates en torno a la Ley Federal de Libertad de Información. Este proyecto legislativo, que tuvo lugar en el Congreso estadounidense, enfrentó oposición durante su discusión por parte del presidente Lyndon B. Johnson. A pesar de dicha oposición, la ley fue finalmente promulgada en 1966, marcando un hito significativo en el establecimiento de principios de gobierno abierto en la sociedad estadounidense (OSZLAK *et al*., 2017). De este modo, Estados Unidos se posicionó como una sociedad comprometida con los ideales de apertura y transparencia gubernamental.

Décadas después, el concepto de "*open government*" adquirió una prominente presencia en el ámbito de las políticas públicas.

Según Ramírez-Alujas *et al.* (2012), fue Estados Unidos, por iniciativa de su presidente Barack Obama, quien el 21 de enero del año 2009, mediante el “Memorando de Transparencia y Gobierno Abierto”, realizó una invitación a los colaboradores políticos para asumir los tres elementos básicos del Gobierno Abierto:

i. Transparencia: Se genera sobre los planes de actuación de los gobiernos basándose en datos, responsabilidades frente a la sociedad, fomentando así la rendición de cuentas de la administración para un control social.
ii. Participación: Implica que la ciudadanía formule políticas públicas participando activamente y colaborando con la administración pública en

asuntos públicos. La inclusión social contribuye al éxito del Estado moderno, consolidando la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano, y debe darse en tres niveles esenciales: disponibilidad de la información, consulta y participación activa (MONTERO, 2017).

iii. Colaboración: Los ciudadanos pueden colaborar como agentes sociales para resolver problemas nacionales, implicando también a empresas, asociaciones y otros agentes, incluida la misma administración con sus funcionarios de forma transversal.

A esas dimensiones del gobierno abierto, también se agregan dos pilares más: la tecnología de la información y la rendición de cuentas. La innovación y tecnología implican que los gobiernos sean proveedores más abiertos de tecnología a la ciudadanía (RAMÍREZ-ALUJAS *et al*., 2012).

Por otro lado, las herramientas tecnológicas resultan centrales para concretizar el gobierno abierto, lo que requiere el uso intensivo de la tecnología en la administración pública y el desarrollo del gobierno digital, considerado como un derecho ciudadano (MONTERO, 2017). La rendición de cuentas corresponde a normativas y procedimientos en los que los servidores públicos pueden justificar sus acciones y admitir sus responsabilidades de actos u omisiones en base a la normativa (RAMÍREZ-ALUJAS *et al*., 2012).

Cabe mencionar que en el año 2011, varios países crearon una asociación sin fines de lucro, “La Alianza para el Gobierno Abierto”[12], conocida en inglés como Open Government Partnership (OGP). Fue una iniciativa multilateral en torno a la elaboración de planes de acción enfocados en fortalecer la integridad de las instituciones públicas. Este proyecto, gestado a partir de esfuerzos conjuntos desde el año 2007, contó con el impulso del entonces presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, y la presidenta de Brasil, Dilma Rousseff (MONTERO, 2017).

El concepto de gobierno abierto se vincula estrechamente con las reformas en la administración pública y la sociedad en general. Este enfoque abarca aspectos como el apoyo presupuestario, el marco legal, los cambios culturales en el ámbito laboral, las transformaciones estructurales de carácter vertical en los modelos de red,

[12] Disponible en: https://www.opengovpartnership.org/es/. Acceso en: 15 ene. 2023.

la participación ciudadana y el liderazgo. Además, se destaca la importancia del componente tecnológico como facilitador para alcanzar los objetivos del gobierno abierto (CRUZ, 2016). En resumen, un gobierno abierto debe contemplar de manera integral cómo ser accesible e inclusivo para toda la ciudadanía (SOLIS, 2017).

Es relevante mencionar que el surgimiento del gobierno abierto se contextualiza como una derivación inherente al Estado democrático de derecho, en el cual los ciudadanos ejercen su derecho a acceder a la información gubernamental (NASER; CONCHA, 2011). Este paradigma de gobierno abierto se caracteriza por la mejora de los servicios públicos y la ampliación de prácticas de gestión abierta, orientadas a fomentar la integridad pública y a prevenir y combatir la corrupción.

Según Kaufman (2014), apud Oszlak *et al.* (2017), a nivel global, los países líderes en iniciativas de gobierno abierto incluyen a Canadá, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Noruega, el Reino Unido y la República de Corea. En contraste, en la región de América Latina y el Caribe, Brasil emerge como un destacado referente en estas prácticas. Estos gobiernos continúan desempeñando un papel central en la elaboración de protocolos, estándares y regulación jurídica, consolidando su gestión interna mediante la aplicación de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la utilización de canales digitales.

Oszlak y colaboradores (2017) distinguen tres enfoques principales teóricos sobre gobierno abierto. El primer enfoque, de la corriente politológica, está intrínsecamente ligado al fortalecimiento institucional de la gestión pública y su reforma. En este contexto, el trabajo de Denhardt y Denhardt (2007) destaca siete principios orientadores para alcanzar los objetivos de gobierno abierto: servir a los ciudadanos en lugar de clientes, buscar el interés público, valorizar la ciudadanía en lugar del empresariado, adoptar un pensamiento estratégico y actuar democráticamente, no dar por sentada la rendición de cuentas, preferir el servicio sobre el liderazgo, y valorizar a la población (OSZLAK *et al*., 2017).

Por otra parte, el segundo enfoque del gobierno abierto se refiere a la corriente sociológica, que se enfoca en la movilización y organización social, el desarrollo de organizaciones no gubernamentales y la reivindicación de derechos civiles, especialmente en relación con el acceso a la información y la participación ciudadana frente al Estado. Es importante destacar que el impulso del gobierno abierto emergió desde la sociedad civil con el propósito de empoderar a la ciudadanía.

Y, por último, el enfoque de la corriente tecnológica postula que el surgimiento del gobierno abierto puede atribuirse a tres enfoques distintos, cada uno con una interpretación particular del concepto de "abierto". Estos enfoques incluyen aquellos que abogaron por la Ley de Acceso a la Información, los defensores del software libre y datos académicos abiertos o promotores de innovaciones abiertas, así como funcionarios gubernamentales que buscaban capitalizar el conocimiento presente en la sociedad. Además, se suman los defensores del presupuesto participativo y del libre acceso a la justicia (OSZLAK *et al.,* 2017).

Un aspecto que merece atención al discutir sobre gobierno abierto se relaciona con las características de los datos que los gobiernos ofrecen. En América Latina, todos los países han progresado en el establecimiento de normativas que garantizan el libre acceso a la información pública. Sin embargo, la ejecución efectiva de este derecho fundamental enfrenta diversas dificultades. Estos obstáculos están vinculados, en gran medida, al autoritarismo y la falta de transparencia de las instituciones, la carencia de un ente regulador con autoridad jurídica y política, la fragilidad del marco normativo administrativo, la ausencia de una sistematización adecuada de la información, la falta de formatos estandarizados de presentación y la apatía de la ciudadanía, entre otros aspectos. En el contexto del gobierno abierto, la eficacia del acceso a la información pública podría mejorarse sustancialmente mediante la facilitación desde la perspectiva de datos abiertos. La definición de datos abiertos engloba principios y técnicas relacionados con la gestión de documentos y archivos públicos, situación que aún enfrenta obstáculos considerables en los países de América Latina debido a la persistente opacidad en este ámbito (MONTERO, 2017).

Los datos abiertos y el gobierno abierto no son sinónimos, pero son movimientos complementarios (SOLIS, 2017). Los datos abiertos son herramientas fundamentales en el ámbito del gobierno abierto, cuyo propósito es mejorar la transparencia y eficiencia de los servicios públicos. Estas herramientas buscan la reutilización de datos públicos para generar nuevas actividades económicas y mejorar la rendición de cuentas hacia los ciudadanos. Este enfoque abarca dos aspectos esenciales.

En primer lugar, promueve la innovación mediante la utilización de datos para desarrollar nuevas aplicaciones y servicios. Esto implica un cambio paradigmático en el papel de los gobiernos, que pasan de ser simples proveedores de servicios a

convertirse en gestores de plataformas. Este cambio se materializa a través de portales web diseñados para facilitar la creación y prestación de servicios. Por otro lado, la administración no solo utiliza los datos de manera activa, sino que también fomenta la participación ciudadana en la resolución de problemas públicos. Esto se logra al colaborar de manera proactiva con los vacíos existentes en la esfera pública. Además, se busca restituir a los ciudadanos el control sobre sus propios datos, contribuyendo así a aumentar la transparencia en la gestión gubernamental.

En diciembre de 2007, los investigadores de Sebastopol-California establecieron 8 principios para los datos de Gobierno Abierto: los datos deben estar completos, ser primarios, oportunos, accesibles, procesables, de acceso indiscriminado, en formato no propietario y libres de licencia (NASER; CONCHA, 2011):

1. Los datos deben ser primarios: deben provenir directamente de la fuente original, sin procesamiento ni agregación previa;
2. Los datos deben ser oportunos: es crucial que los datos estén disponibles de manera rápida para preservar su valor;
3. Los datos deben ser accesibles: deben estar disponibles de forma amplia y fácilmente comprensible para diversos usuarios y propósitos;
4. Los datos deben poder ser procesados: deben estar estructurados de manera que puedan ser procesados automáticamente por diversas herramientas;
5. Acceso indiscriminado: los datos deben estar disponibles para cualquier usuario sin necesidad de registrarse previamente;
6. Formato no propietario: los datos deben estar en un formato que no sea propiedad de ninguna entidad, asegurando su disponibilidad y accesibilidad a largo plazo;
7. Libre de licencias: los datos deben estar libres de restricciones de licencia, como copyright, patentes u otras regulaciones, aunque se pueden aplicar medidas de privacidad, seguridad y restricciones razonables por parte del gobierno u otras entidades pertinentes;

Estos criterios apuntan a la idea de que el acceso a la información gubernamental por parte de los ciudadanos es fundamental para mejorar la democracia. Por lo tanto, se busca que los datos generados y proporcionados por los

gobiernos sean accesibles para la población. Los datos gubernamentales deben cumplir una serie de requisitos para considerarse abiertos. En última instancia, el objetivo es facilitar datos que sean útiles, es decir, que puedan ser analizados, comparados y procesados por los ciudadanos (NICOLÁS; CATACHURA, 2020).

En resumen, el gobierno digital implica la integración de tecnologías digitales en las estrategias de modernización gubernamental para generar valor público, involucrando a diversos actores. Estudios indican que estas tecnologías mejoran la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas del gobierno. Se utilizan modelos e índices para medir el desarrollo del gobierno digital, como las fases de madurez establecidas por la ONU. Los beneficios incluyen la eliminación de barreras, acceso equitativo a la información y mejora en la vida de los ciudadanos. Además, la implementación exitosa requiere fortalecer el marco regulatorio, fomentar la interoperabilidad y la formación de funcionarios. En ese sentido, el desarrollo del gobierno abierto ha contribuido al fortalecimiento del gobierno digital, asociándose con reformas en la administración pública. Diferentes enfoques teóricos, como el político, sociológico y tecnológico, explican el surgimiento del gobierno abierto. En resumen, el gobierno digital, el gobierno abierto y los datos abiertos buscan mejorar la eficiencia gubernamental, fomentar la participación ciudadana y utilizar las TIC para avanzar hacia sociedades más transparentes y democráticas.

A continuación, se discute sobre los avances en la oferta de servicios públicos digitales por parte de los países, con un enfoque en América Latina.

## 2.5 SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES

Como se ha señalado previamente, los avances en la implementación de un gobierno digital y abierto ofrecen a los países la oportunidad de incorporar en sus administraciones la provisión de servicios públicos digitales. En este contexto, un modelo de madurez del servicio público digital sirve como indicador del progreso de los servicios públicos digitales ofrecidos a la ciudadanía (NACIONES UNIDAS, 2014; LAYNE; LEE, 2001; BERTOT *et al.,* 2016). Por consiguiente, las diversas etapas de evolución del gobierno digital reflejan un enfoque de prestación de servicios incremental que aumenta con cada etapa sucesiva, a medida que se implementan

acciones que propician la interoperabilidad tecnológica [13] ; integración intergubernamental y habilidades organizativas.

Cabe especificar que los servicios públicos digitales hacen referencia al empleo de herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), especialmente Internet, con la finalidad de proporcionar un servicio público (ARAUJO *et al.,* 2018). Asimismo, la prestación de servicios a través de aplicaciones está experimentando una adopción cada vez más amplia por parte de las administraciones públicas. De este modo, se contempla no solo la provisión de servicios mediante plataformas digitales, sino también a través de dispositivos móviles (CUNHA; MIRANDA, 2013).

La evaluación de la calidad de los servicios públicos digitales es fundamental para comprender su eficacia. Mensah *et al*. (2020) proponen varios indicadores, como el análisis del lenguaje utilizado, la facilidad de uso, las condiciones de acceso, la confianza generada y la utilidad del servicio. Estos elementos permiten evaluar la efectividad de los servicios y los resultados alcanzados. Por otro lado, Tangi et al. (2021) destacan que la complejidad de las tareas influye en los canales de comunicación preferidos por los ciudadanos. Para tareas complejas, se prefieren canales de comunicación más ricos, como el cara a cara, mientras que para tareas sencillas se utilizan canales menos ricos, como las llamadas telefónicas. Sin embargo, la riqueza de los canales cambia con el tiempo, y las nuevas tecnologías digitales están aumentando la riqueza de los canales digitales, lo que permite que estos canales también se utilicen para tareas complejas y ambiguas.

Además, es importante considerar el comportamiento irracional de los usuarios y su experiencia al diseñar una estrategia multicanal, especialmente en entornos donde los ciudadanos están obligados a utilizar un canal específico. El autor concluye que implementar una estrategia completamente multicanal, que ofrezca todos los servicios a través de todos los canales disponibles, no es una solución viable debido a su alto costo. En cambio, los organismos del sector público deben (i) identificar y

[13] La interoperabilidad es la capacidad de las entidades públicas para lograr objetivos en común mediante el intercambio de información y conocimiento entre sus procesos y sistemas de información. La información, documentos y conocimiento serán analizados y procesados para la mejora en la prestación de servicios digitales de valor para la ciudadanía. Disponible en: https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/gobierno-digital/interoperabilidad. Acceso en: 15 ene. 2023.

activar solo unos pocos canales para cada servicio, buscando un equilibrio entre eficiencia y eficacia. Además, es crucial (ii) influir en el comportamiento de los ciudadanos para fomentar el uso de canales digitales.

El éxito de Dinamarca en la transformación digital, como explican Scupola y Mergel (2022) en un estudio de caso, se debe en gran medida a la adopción de servicios públicos totalmente digitales. Este país lidera el ranking mundial de los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas en la prestación de servicios en línea y la participación de los ciudadanos en las decisiones gubernamentales y la elaboración de políticas. Según los autores, este éxito se fundamenta en la coproducción en la transformación digital como un medio para generar valor público. La coproducción se define como:

> la coproducción describe actividades que involucran áreas de servicio tradicionales y no tradicionales, así como actividades que no tienen nada que ver con la prestación de servicios pero se relacionan con otros elementos de los servicios públicos y las políticas públicas. Tal definición enfatiza un modelo pluralista de servicio público basado en relaciones entre organizaciones, redes, asociaciones colaborativas y otras formas de formulación de políticas y acción pública de múltiples actores (NABATCHI *et al.*, 2017, p. 7).

En ese sentido, Scupola y Mergel (2022) señalan que la coproducción puede limitarse a la colaboración entre un actor estatal y otro actor en un servicio específico al principio. Sin embargo, en otros casos, la coproducción abarca todas las fases del ciclo del servicio público, incluyendo el co-diseño, desarrollo y planificación conjunta. Va más allá de la participación ciudadana, abarcando todas las fases de la coproducción en la transformación digital de las administraciones públicas. En el caso de Dinamarca, los actores de coproducción de estrategias digitales fueron los tres niveles de gobierno danés: central, local y regional, que han coproducido políticas y estrategias digitales durante muchos años. Su principal objetivo era reducir costos, aumentar la eficiencia y mejorar la comunicación entre las administraciones públicas, las autoridades públicas y otras partes interesadas, incluidos los ciudadanos y las empresas. Esta coproducción fue coordinada por las agencias gubernamentales bajo los diferentes ministerios, con grupos de trabajo que han estado activos durante muchos años y han seguido varias agendas estratégicas y comisiones temporales, adaptándose a los planes y necesidades del momento.

La proliferación de la literatura académica sobre servicios públicos digitales ha experimentado un notable aumento en los últimos años, como lo evidencian las

contribuciones de Bertot *et al*. (2016), Joshi e Islam (2018), Mensah *et al*. (2020), y Larsson y Teigland (2020). Este cuerpo de literatura se caracteriza por la atención dedicada a análisis empíricos que exploran experiencias en naciones europeas y asiáticas. Además, se distingue por la formulación de reflexiones tanto teóricas como empíricas que abordan los avances y desafíos inherentes a la expansión de la oferta de servicios públicos por parte de organizaciones gubernamentales.

Paralelamente, la literatura académica proveniente de la región revela una relativa novedad, como lo corroboran las contribuciones de Araujo *et al*. (2018), Cristóvam *et al*. (2020) y Gonçalves y Luciani (2020). En este contexto, surge la pertinencia de enriquecer este campo de estudio mediante la realización de investigaciones comparativas y análisis empíricos destinados a escudriñar el grado de desarrollo de los servicios públicos digitales en la región. Este enfoque no solo amplía la base de conocimientos disponible, sino que también propicia una comprensión más completa de la dinámica y evolución de los servicios públicos digitales en contextos geográficos específicos.

A partir del año 2020, con la irrupción de la pandemia de Covid-19, los países de América Latina se vieron compelidos a expandir su oferta de servicios públicos mediante plataformas digitales y dispositivos móviles. Este fenómeno, en gran medida, responde a la necesidad imperativa de proporcionar servicios digitales como respuesta a las medidas de distanciamiento social implementadas. Conforme señala Faria (2020), durante el periodo comprendido entre febrero y abril, el portal de servicios del Gobierno Federal de Brasil experimentó un notorio aumento del 240 % en el número de usuarios. De manera similar, en Chile, las transacciones por internet y en los puntos de atención del programa "Chile Atiende" se incrementaron en un 320 % y 500 %, respectivamente, tras el cierre del 86% de los puntos de atención presencial.

A pesar de estos avances, la prestación de servicios digitales se enfrenta a desafíos significativos derivados de las limitaciones económicas, sociales y políticas en los países latinoamericanos. Específicamente, las deficiencias en el desarrollo de la infraestructura de las redes de acceso y la conectividad a internet emergen como obstáculos prominentes. Según datos proporcionados por NU.CEPAL (2020), la accesibilidad a internet presenta índices bajos, evidenciando una brecha marcada entre las zonas rurales y urbanas, con los jóvenes y adultos mayores siendo los estratos poblacionales con menor conectividad. Además, en una proporción

significativa de países de la región, la velocidad de descarga no alcanza niveles adecuados. De acuerdo con NU.CEPAL (2020, p. 3), hasta junio de 2020, en el 44 % de los países latinoamericanos, la velocidad de descarga no permitía realizar varias actividades en línea simultáneamente.

Los países de la región, afectados por desigualdades estructurales arraigadas, enfrentan dificultades para universalizar el acceso digital entre la población. Este desafío se intensifica en un contexto post-pandémico de Covid-19, que ha exacerbado varios de los efectos de esta desigualdad.

# 3 SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES EN PERÚ

## 3.1 NIVEL DE DESARROLLO DEL GOBIERNO DIGITAL EN PERÚ

### 3.1.1. Indicador nacional respecto al acceso de servicios

La presente investigación recopiló datos estadísticos elaborados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) respecto al acceso a servicios en el Perú. Estos datos se presentan visualmente a través de gráficos, constituyendo una fuente secundaria para el análisis del estudio. A continuación, se detallan los datos extraídos:

- Hogares con acceso a servicios y bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet, 2005-2012.
- Evolución de los hogares que tienen telefonía móvil y telefonía fija: 2000-2013.
- Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet, según área de residencia. Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.
- Hogares con acceso a telefonía fija y/o móvil. Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

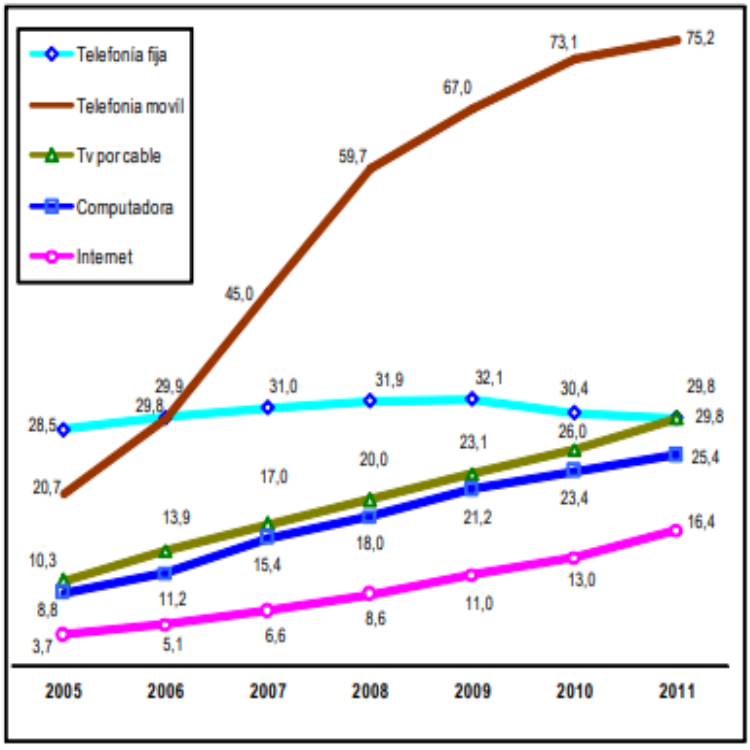
En primer lugar, el Gráfico 01 muestra la disponibilidad de bienes y servicios como Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet en los hogares, recopilados mediante encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) entre los años 2005 y 2012.

Se observa que, en el año 2005, el acceso a la telefonía fija era más común y se mantuvo estable hasta 2011. En contraste, el acceso a Internet era escaso en 2005, alcanzando solo un 3.7 %, pero experimentó un aumento constante y significativo hasta 2011, llegando al 16.4 %. Se observa una tendencia similar en el acceso a TV por cable y computadoras.

El mayor crecimiento se evidencia en el acceso a la telefonía móvil, que pasó del 20.7 % en 2005 al 75.2 % en 2011. Esto indica que, en términos de Tecnologías

de la Información y Comunicación (TIC), el acceso a la telefonía móvil destaca como una característica distintiva de la población peruana.

**Gráfico 01** - Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet, 2005-2012 (Porcentaje)




**Acceso a servicios y bienes TIC, 2011 - 2012**
**(Porcentaje)**

| Trimestre | Telefonía Fija | Telefonía Móvil | TV por Cable | Computadora | Internet |
|---|---|---|---|---|---|
| **2011** | | | | | |
| I | 30,1 | 74,1 | 29,4 | 24,8 | 15,0 |
| II | 30,7 | 74,9 | 29,1 | 25,1 | 16,2 |
| III | 30,1 | 75,6 | 30,4 | 25,4 | 16,7 |
| IV | 29,3 | 76,7 | 31,4 | 26,6 | 17,8 |
| **2012 P/** | | | | | |
| I | 28,4 | 77,7 | 31,1 | 28,3 | 17,3 |
| II | 30,2 | 80,1 | 31,5 | 29,0 | 18,9 |
| III | 30,5 | 81,2 | 32,4 | 29,7 | 21,2 |
| IV | 29,4 | 79,8 | 33,4 | 30,5 | 22,4 |

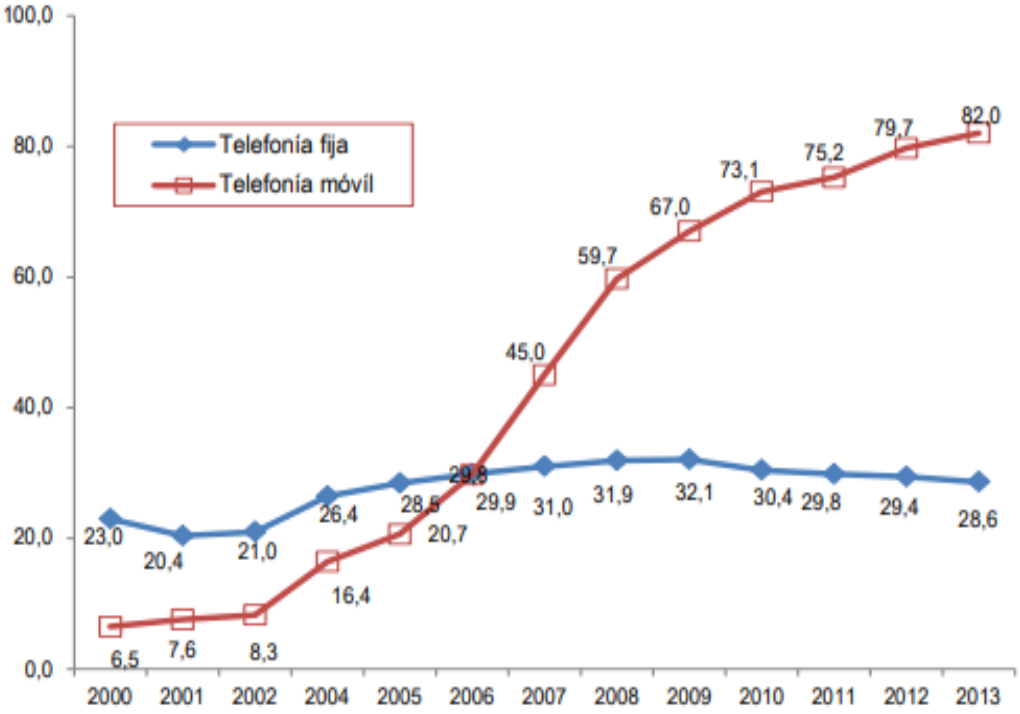
P/ Preliminar
**Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI**

Fuente: Boletín TIC INEI Nº 01 marzo 2013[14].

En el Gráfico 02 se compara el acceso a la telefonía móvil y fija. En el año 2000, solo el 6.5% de la población peruana tenía acceso a la telefonía móvil, cifra que aumentó significativamente al 82 % en 2013. En contraste, el uso de la telefonía fija ha ido disminuyendo. Estos datos resaltan el uso masivo de la telefonía móvil en el país hasta el año 2013.

[14] Disponible en: https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/16146.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023.

**Gráfico 02** - Perú: Evolución de los hogares que tienen telefonía móvil y telefonía fija: 2000-2013 (Porcentaje)




Fuente: Boletín TIC INEI Nº 01 marzo 2014[15].

En la Tabla 01 se muestran los porcentajes de acceso a la telefonía fija y móvil desde 2019 hasta 2023. En 2019, el uso de telefonía móvil fue del 71.5%, aumentando significativamente al 85.8% en 2023, lo que indica un crecimiento masivo.

Este periodo coincide con la pandemia de COVID-19 en Perú, que comenzó el 15 de marzo de 2020 con la declaración de estado de emergencia y aislamiento social obligatorio, seguido de medidas de aislamiento hasta finales de 2022.

Durante este tiempo, el acceso a la telefonía móvil se incrementó. Por otro lado, el acceso a la telefonía fija continúa disminuyendo, con una reducción del 1.2% desde 2019 hasta llegar al 0.4% en 2023. En resumen, el uso de la telefonía móvil experimenta un incremento masivo en 2023.

[15] Disponible en: https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023.

**Tabla 01** - Perú: Hogares con acceso a telefonía fija y/o móvil. Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 (Porcentaje)

| Acceso a teléfono | Jul-Ago-Sept 2019 | Jul-Ago-Sept 2020 | Jul-Ago-Sept 2021 | Jul-Ago-Sept 2022 | Jul-Ago-Sept 2023 P/ | Variación absoluta (Puntos porcentuales) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2023/2019 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| **Total** | **100,0** | **100,0** | **100,0** | **100,0** | **100,0** | | | |
| Solo teléfono fijo | 1,2 | 0,5 | 0,7 | 0,5 | 0,4 | -0,8 | -0,3 | -0,1 |
| Solo teléfono móvil | 71,5 | 81,3 | 80,2 | 82,7 | 85,8 | 14,3 | 5,6 | 3,1 |
| Ambos | 20,5 | 15,8 | 14,5 | 11,9 | 8,8 | -11,7 | -5,7 | -3,1 |
| Ninguno | 6,7 | 2,4 | 4,7 | 4,9 | 5,0 | -1,7 | 0,3 | 0,1 |

P/ Preliminar.

Fuente: Boletín TIC INEI Nº 04 diciembre 2023.

Finalmente, no solamente es necesario tener el acceso material de un equipo móvil o telefónico, sino que va de la mano con el acceso a Internet (Tabla 02), de lo contrario no sería posible acceder a los servicios públicos digitales.

**Tabla 02** - Perú: Población de 6 años y más de edad que hace uso de Internet, según área de residencia. Trimestre: julio-agosto-septiembre 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 (Porcentaje del total de población de 6 años y más de edad de cada área de residencia)

| Área de residencia | Jul-Ago-Sept 2019 | Jul-Ago-Sept 2020 | Jul-Ago-Sept 2021 | Jul-Ago-Sept 2022 | Jul-Ago-Sept 2023 P/ | Variación absoluta (Puntos porcentuales) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2023/2019 | 2023/2021 | 2023/2022 |
| **Total** | **60,2** | **70,4** | **76,2** | **74,6** | **78,7** | **18,5** | **2,5** | **4,1** *** |
| Lima Metropolitana 1/ | 79,6 | 83,7 | 86,9 | 86,8 | 89,7 | 10,1 | 2,8 | 2,9 *** |
| Resto urbano 2/ | 63,6 | 74,0 | 80,4 | 79,0 | 81,6 | 18,0 | 1,2 | 2,6 ** |
| Área rural | 22,8 | 41,4 | 48,5 | 43,2 | 52,8 | 30,0 | 4,3 | 9,6 *** |

1/ Lima Metropolitana incluye la Provincia Constitucional del Callao.
2/ No incluye Lima Metropolitana.
P/ Preliminar.
* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.
** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.
*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

Fuente: Boletín TIC INEI Nº 04 diciembre 2023.[16]

[16] Disponible en: https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics_3t2023.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023.

La Tabla 02 muestra los porcentajes de acceso a Internet de la población peruana desde 2019 hasta 2023. Se observa un crecimiento en el acceso a Internet en el siguiente orden: Lima Metropolitana con 89.7%, seguida por el resto urbano con 81.6%, y finalmente el área rural con 52.8%.

En conclusión, hasta 2023 la población peruana tuvo un mayor acceso a la telefonía móvil. En cuanto al acceso a Internet, Lima Metropolitana lidera en comparación con las zonas rurales del Perú, que también muestran un crecimiento, aunque no tan acelerado como en las ciudades urbanas.

### 3.1.2 Indicadores Internacionales relacionados al Gobierno Digital

Para verificar el avance de los servicios públicos en el Perú, se realizó un estudio de diferentes indicadores internacionales que muestran el desempeño que ha tenido el país hasta la actualidad, así como en comparación con América Latina, en relación con la materia de estudio de la presente disertación. Estos indicadores incluyen cuatro índices internacionales y un indicador desarrollado por mí en un artículo previamente publicado. Los indicadores son los siguientes: 1.- El Índice de Desarrollo del E-Gobierno (EGDI) elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU); 2.- Índice Mundial de Innovación (WIPO), evaluado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI); 3.- Índice de Preparación Gubernamental para la IA 2023 (Government AI Readiness Index 2023), realizado por la institución Oxford Insights; 4.- Índice de Madurez GovTech elaborado por el Banco Mundial; y finalmente, los resultados obtenidos del artículo titulado "Nivel de desarrollo del gobierno electrónico en veinte países de América Latina" (NICOLÁS.; TORRES; CATACHURA, 2022).

Cabe destacar que todo ello constituye una fuente secundaria, debido a que se analizaron los resultados obtenidos de los indicadores internacionales señalados anteriormente mediante la elaboración de gráficos comparativos respecto a la posición que tuvo el Perú a lo largo del tiempo.

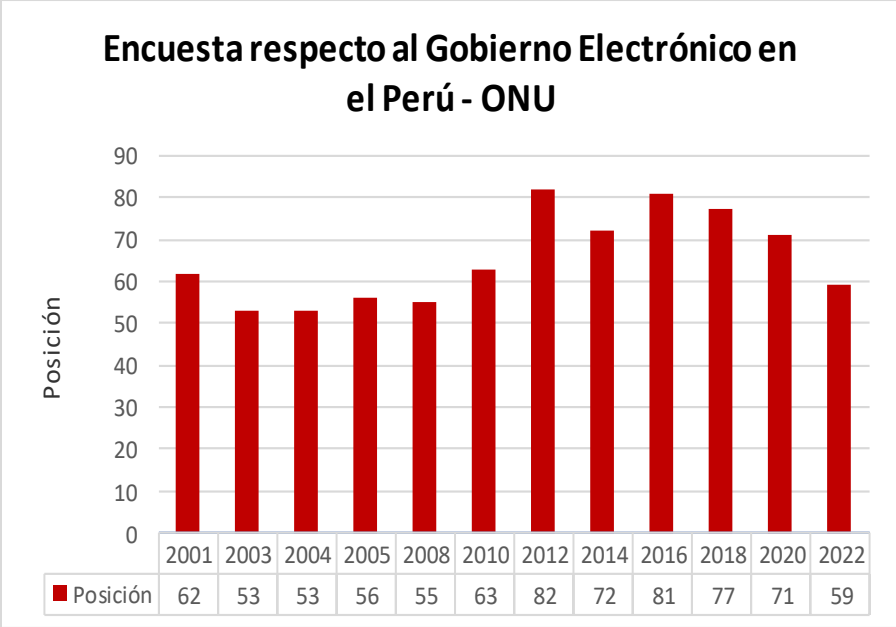
En primer lugar, se consultó el Índice de Desarrollo del E-Gobierno (EGDI) (Naciones Unidas, 2022[17]), cuyo resultado posiciona al Perú en el año 2022 en el

[17] Índice de Desarrollo del E-Gobierno, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). Disponible en: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-

lugar 59 de 193 economías evaluadas, en comparación con el resultado de la edición 2020 realizada por la ONU.

Asimismo, según el Gráfico 03, se interpreta que a mayor puntaje, menor es el desempeño del Perú. Se puede observar que desde el año 2003 hasta el año 2008, el Perú se encontraba en una mejor posición, situación contraria al año 2012, cuando hubo un declive considerable. En ese sentido, se fue distanciando por debajo de otros países, y a partir de ese momento fue escalando hasta llegar al puesto 59 en el año 2022, encontrándose en una mejor posición respecto a los años anteriores.

**Gráfico 03** - Posición del Perú en el Ranking a nivel mundial según la Encuesta del Gobierno Electrónico del 2001-2022




Fuente: Elaboración propia (2023), con datos extraídos de la Encuesta de la ONU sobre gobierno electrónico - Informes 2001, 2003, 2004, 2005, 2008, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020 y 2022.

El Gráfico 04 muestra el Índice de Desarrollo del E-Gobierno (EGDI) (Naciones Unidas, 2022) respecto a la evolución de los países en América Latina. Esto se interpreta de la siguiente manera: a mayor puntaje, menor es el desempeño.

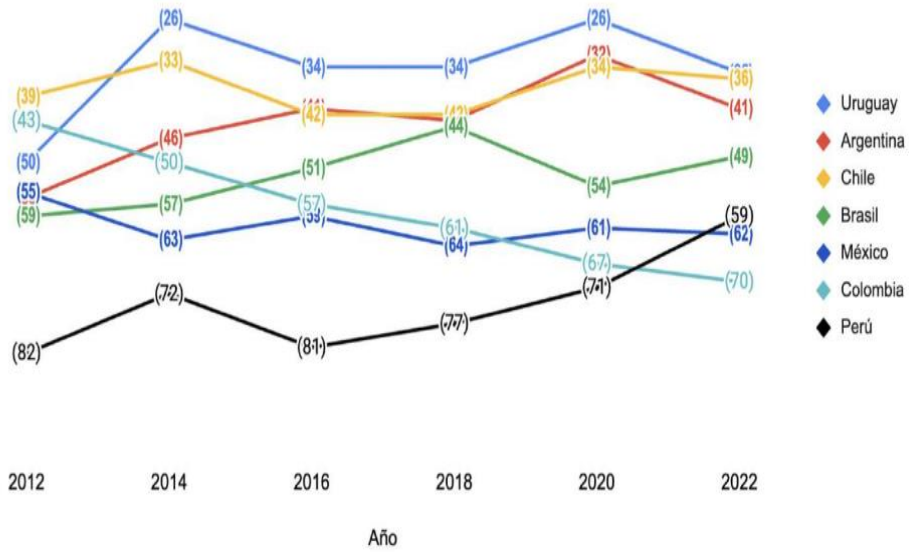
El Perú logró escalar 12 posiciones en el ranking y en la región de América Latina y el Caribe se ubica en el lugar 6 de 33 países, subiendo 3 posiciones con

---

us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022. Acceso en: 15 ene. 2023.

respecto a la edición del año 2020. Obtuvo una calificación general de “Muy Alto”, lo que le permitió superar a otros países como Colombia, según el reporte sobre el avance en los servicios digitales.

**Gráfico 04** - Evolución de los países de la región ALC en el ranking 2012-2022



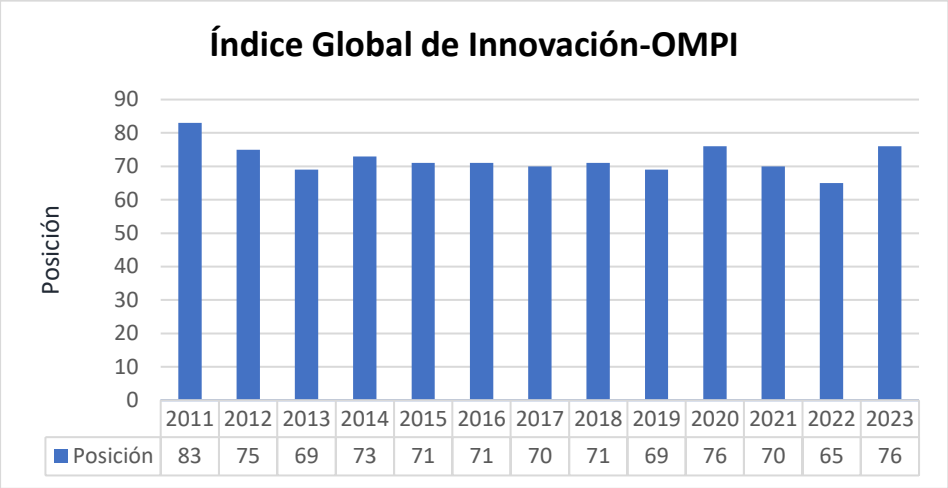

Fuente: Secretaría de Gobierno y Transformación Digital[18], con datos extraídos de las Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2022.

En segundo lugar, el Índice Mundial de Innovación (WIPO) es evaluado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)[19]. Su objetivo es analizar el rendimiento del ecosistema de innovación de 132 economías y estudiar las tendencias más recientes de la innovación en ciencia y tecnología a nivel mundial.

Se interpreta que a mayor puntaje, menor es el desempeño. En el año 2022, el Perú muestra un mejor avance en el indicador, ocupando la posición 65 en comparación con años anteriores. Sin embargo, en el año 2023 experimentó una ligera caída, ocupando la posición 76 de 132 en el Ranking Global.

[18] Disponible en: https://indicadores.digital.gob.pe/. Acceso en: 9 ene. 2024.
[19] Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - Índice Mundial de Innovación. Disponible en: https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=274&plang=EN. Acceso en: 9 ene. 2024.

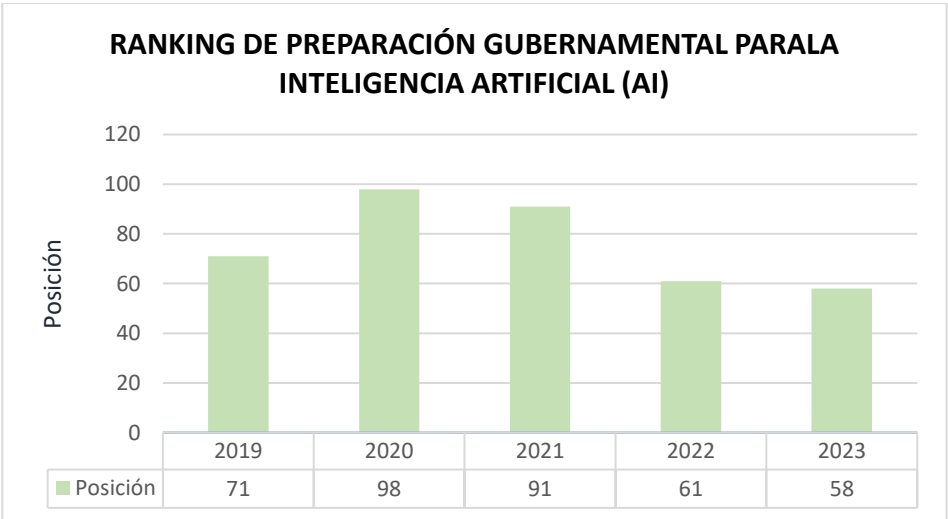
**Gráfico 05 -** Ranking del Perú a nivel mundial - Índice Global de Innovación - OMPI del 2011-2023




Fuente: Elaboración propia (2023), con datos extraídos del Ranking del Índice Global de Innovación (OMPI) - Informes 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

En tercer lugar, el Índice de Preparación gubernamental para la AI 2023 (*Government AI Readiness Index* 2023), realizado por la institución de *Oxford Insights*[20] señala lo siguiente:

**Gráfico 06** - Ranking mundial de preparación gubernamental para la inteligencia artificial (AI)



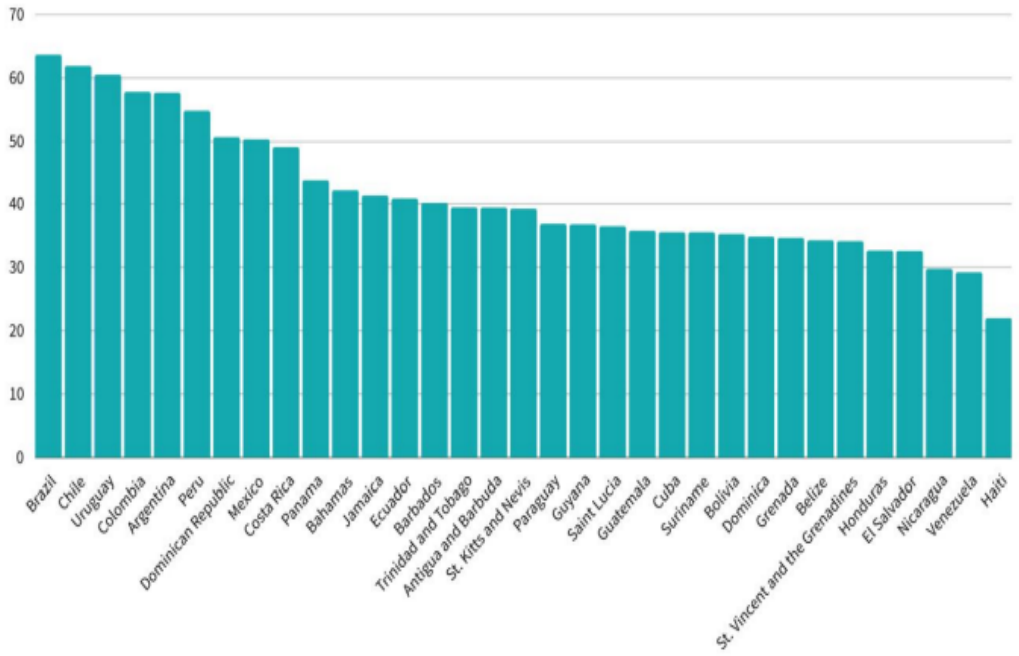

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos extraídos de los Reportes del *Oxford Insigh-Government AI Readiness Index* 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

[20] Índice de Preparación gubernamental para la IA 2023. Disponible en: https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/. Acceso en: 15 ene. 2023.

El Gráfico 06 tiene como objetivo proporcionar información valiosa para una integración eficaz y responsable de la inteligencia artificial (AI) en los servicios públicos. Se interpreta que a mayor puntaje, menor es el desempeño. En el año 2023, el Perú se ubicó en la posición 58 de las 193 economías evaluadas, en comparación con el año 2022, que ocupaba el puesto 61, escalando así 3 posiciones. Esto muestra una mejor posición con respecto a los años anteriores. También se observa que en el año 2020, el Perú descendió notablemente en comparación con los años anteriores, coincidiendo con el inicio de la pandemia del Covid-19. Sin embargo, ha ido ascendiendo desde el año 2022 hasta el año 2023, mostrando en este último periodo una mejor posición.

Además, el Índice de Preparación gubernamental para la AI 2023 (*Government AI Readiness Index* 2023) en América Latina y el Caribe indica que el Perú se sitúa en el puesto 6 de 33 países evaluados, manteniendo la misma posición que en la evaluación realizada en el año 2022.

**Gráfico 07** - Índice de Preparación gubernamental para la AI 2023 en América Latina y el Caribe




Fuente: *Oxford Insigh-Government AI Readiness Index* (GRAU y NETTEL, p.15, 2023).

Cuarto, el Índice de Madurez GovTech fue realizado por la institución del Banco Mundial, Departamento de Prácticas Mundiales de Buen Gobierno. Su objetivo es evaluar el progreso de las áreas clave y el grado de madurez del GovTech, junto con un conjunto de ejemplos de buenas prácticas y áreas para posibles mejoras para el diseño de proyectos de transformación digital de 198 países, de los cuales 32 pertenecen a la región de América Latina y el Caribe (ALC). La evaluación se agrupa en cuatro categorías, de "A" a "D", que significan lo siguiente:

**Cuadro 05** - Categorías de Evaluación del GovTech Maturity Index

| GRUPO | PUNTAJE | GTMI |
|---|---|---|
| **A** | 0,75–1,00 Muy alto | Líderes de GovTech que demuestran soluciones avanzadas o innovadoras y buenos prácticas en las cuatro áreas de enfoque |
| **B** | 0,50–0,74 Alto | Gobiernos con importantes inversiones en GovTech y buenas prácticas en la mayoría de las áreas de enfoque |
| **C** | 0,25–0,49 Mediano | Gobiernos con actividades en curso para mejorar parte del enfoque GovTech áreas |
| **D** | 0–0,24 Bajo | Gobiernos con un enfoque mínimo en iniciativas GovTech |

Fuente: Adaptado y traducido al español de la Tabla 2.3 del Banco Mundial, GovTech Maturity Index (p. 30, 2022).

De acuerdo con el Cuadro 05, el Índice de Madurez GovTech muestra que desde el año 2020 hasta el año 2022 es de "Muy alto" (*Very High GovTech Leaders*)[21], con puntajes de 0.776 a 0.879, respectivamente, lo que indica un aumento. Esto sitúa al Perú en el Grupo "A", denominado como Líder "GovTech" de la Tecnología gubernamental. Esta tendencia se observa en la siguiente Figura:

[21] Una visión general de la madurez de GovTech, 2022. Disponible en: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/5e157ee3-e97a-5e42-bfc0-f1416f3de4de/content. Acceso en: 15 ene. 2023.

**Figura 07 -** Una visión general de la madurez de GovTech, 2022

| Group | GTMI | Countries or economies in group | Economies | % |
|---|---|---|---|---|
| A | Very High | GovTech leaders | 69 | 34.8% |
| | | Albania; Argentina; Australia; Austria; Azerbaijan; Bahrain; Bangladesh; Belgium; Brazil; Cabo Verde; Canada; Chile; Colombia; Croatia; Czech Republic; Denmark; Dominican Republic; Ecuador; Egypt; El Salvador; Estonia; Finland; France; Germany; Greece; Hungary; Iceland; India; Indonesia; Italy; Japan; Jordan; Kazakhstan; Korea, Republic of; Latvia; Lithuania; Luxembourg; Malaysia; Malta; Mauritius; Mexico; Moldova; Mongolia; Netherlands; New Zealand; Norway; Oman; Panama; Peru; Portugal; Qatar; Russian Federation; Saudi Arabia; Serbia; Singapore; Slovenia; Spain; Sweden; Switzerland; Tanzania; Thailand; Türkiye; Uganda; Ukraine; United Arab Emirates; United Kingdom; United States of America; Uruguay; Uzbekistan | | |

Fuente: Banco Mundial, GovTech Maturity Index (2022, p. 35).

El Gráfico 08 muestra el Índice de Madurez GovTech en América Latina. Se observa que el Perú se posiciona en el segundo lugar de desempeño, después de Brasil, sobrepasando el promedio respecto a los demás países latinoamericanos con un puntaje de 0.88, convirtiéndose en Líder Digital según la categorización realizada. A continuación, se presenta el Gráfico 08:

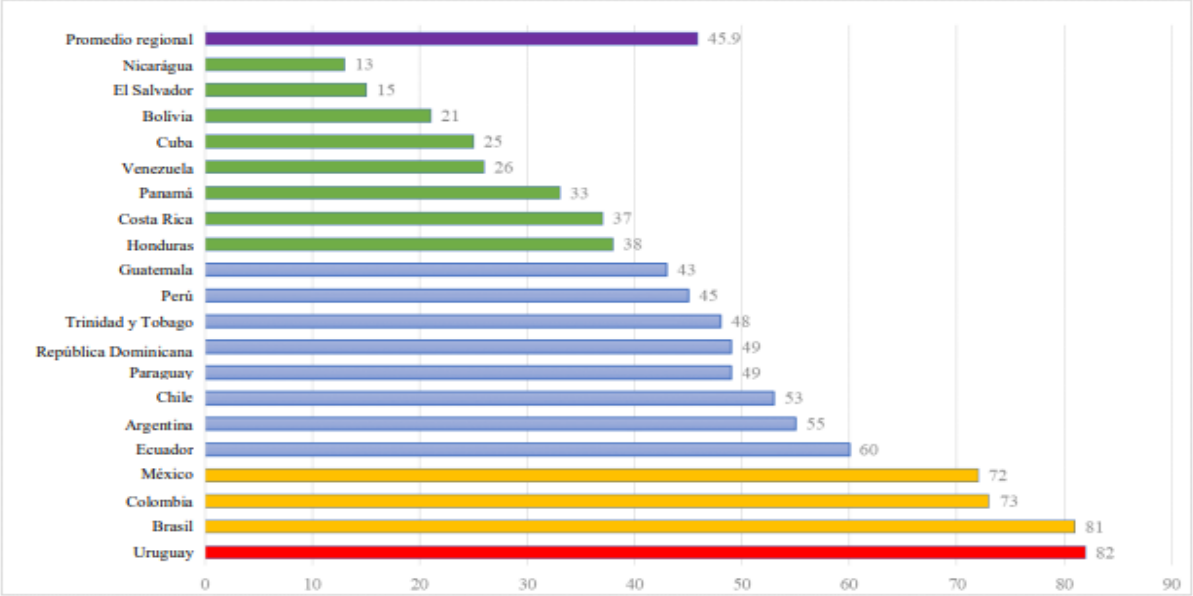
**Gráfico 08 -** Resultados del Perú vs. el desempeño de la región América Latina y el Caribe (GTMI, 2022)

Fuente: Elaborado por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, con datos extraídos del Banco Mundial, Departamento de Prácticas Mundiales de Buen Gobierno, 2022.[22]

[22] PERÚ. PPT de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, "Política Nacional de Transformación Digital" (2022, p. 22). Disponible en: https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/CESIP-OCDE/files/ppt_-_pcm_secretar%C3%ADa_de_gobierno_y_transformaci%C3%B3n_ditital.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023.

Por último, según estudios previos realizados por mi coautoría respecto al nivel de desarrollo del gobierno electrónico en veinte países de América Latina (NICOLÁS, TORRES, & CATACHURA, 2022), se extrajeron los resultados obtenidos por el Perú. Para su comprensión, se clasificaron en un índice general de gobierno electrónico: Óptimo 102-82 / Bueno 81 - 61 / Regular 60-41 / Malo – 40 a menos.

**Gráfico 09** - Índice de gobierno electrónico estimado en la investigación




Fuente: NICOLÁS; TORRES; CATACHURA (2022, p. 94).

Del Gráfico 09 antes señalado, muestra que el Perú obtuvo un nivel de desarrollo “Regular”. Obtuvo un puntaje de 45, frente al promedio regional de 45.9 respecto al desarrollo del gobierno electrónico. Del Gráfico 09 anteriormente mencionado, se observa que el Perú obtuvo un nivel de desarrollo "Regular" en el gobierno electrónico, con un puntaje de 45, frente al promedio regional de 45.9.

Destaca el año 2020 en los análisis debido al impacto de la pandemia del Covid-19 en el Perú, reflejando un descenso en comparación con otros períodos. Sin embargo, en general, los indicadores analizados hasta el momento coinciden en que el Perú tuvo una mejor posición en el año 2022.

## 3.2 Análisis de la legislación sobre gobierno digital

Si bien, en relación con los cimientos y acciones llevadas a cabo para la instauración del Gobierno Digital en el Perú, los avances más significativos se encuentran en la dimensión normativa. Desde la llegada de internet, el Perú ha estado vinculado a los procesos que han permitido el desarrollo de la Sociedad de la Información, lo cual se inició a principios del siglo XXI[23].

Es importante destacar que, según el BID (2019), apud Naser (2021), un prerrequisito para la gobernanza digital es el cumplimiento del principio de legalidad, y este debe ser considerado por los responsables de la implementación para mantener la validez legal.

En este sentido, en el año 2000 se promulgaron una serie de normas destinadas a facilitar a la ciudadanía la adaptación al entorno digital y acelerar la digitalización en el país. Una de las normas más relevantes es la Ley 27269, publicada el 28 de mayo de 2000, que aprobó la Ley de Firmas y Certificados Digitales para regular la utilización de la firma digital otorgándole la misma validez y eficacia jurídica que la firma manuscrita o análoga. Estas normas se caracterizaban principalmente por la clave y vigencia del certificado, la cual fue modificada por la Ley 27310.

Con la creación de estas leyes, el Perú fue uno de los países pioneros en incursionar en los modelos de gobierno digital más avanzados, dando pasos firmes en dicha materia (REYES, 2022).

A partir del año 2001, se masificó internet en el Perú, y en ese contexto se creó el Portal del Estado Peruano (PEP) como un sistema interactivo de información para los ciudadanos a través de Internet, mediante el Decreto Supremo Nº 060-2001-PCM, publicado el 23 de mayo de 2001. Este decreto establece la conectividad de los portales de todas las instituciones de la Administración Pública para proporcionar información sobre la organización del Estado y servicios de información sobre procedimientos administrativos ante las diversas dependencias públicas. Además, señala que dicho portal es administrado por la Presidencia del Consejo de Ministros, a través del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

[23] Decreto Supremo Nº 081-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017.

Asimismo, con fecha 30 de enero del año 2002, se creó la Ley Nº 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que tiene por objeto establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado en todas sus instituciones e instancias. Este proceso tiene como finalidad fundamental obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal para lograr una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. También, entre sus objetivos, se incluye alcanzar canales efectivos de participación ciudadana, servicio a la ciudadanía y transparencia, entre otros. Las principales acciones incluyen la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas en el diseño de planes multianuales, la descentralización y la celebración de convenios de gestión entre entidades de la Administración Pública Central y gobiernos regionales y locales. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es el principal instrumento estratégico que orienta y articula el proceso de modernización de la gestión pública hacia la creación de valor público, y su conducción recae en la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, la cual se encarga de su propuesta, seguimiento y evaluación.

El 03 de agosto de 2002, se emitió la Ley No 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Su finalidad es promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental de acceso a la información, consagrado en el numeral 5 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú. Asimismo, establece la información que deben contener los portales de las dependencias públicas, así como los requisitos y procedimientos para acceder a la información pública. También enfatiza el principio de publicidad y dispone la divulgación de información en diversas áreas como datos generales, información presupuestal, adquisición de bienes y servicios, actividades oficiales de las entidades públicas, entre otros aspectos. Respecto a la implementación, señala su progresividad conforme al presupuesto de cada entidad.

El 04 de junio del año 2003, mediante Resolución Ministerial Nº 181-2003-PCM, se creó la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI). Esta comisión está integrada por un representante de cada ministerio y organismos públicos especializados en materia de telecomunicaciones, y se encarga de elaborar el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, con un

diagnóstico de la situación actual del país en este ámbito. Sus acciones incluyen la ejecución de proyectos normativos y dispositivos para una adecuada implementación y promoción de la Sociedad de la Información, el uso de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), y el uso seguro de Internet en diferentes campos como la salud, educación y economía. Con el apoyo de otros organismos públicos o privados, incluyendo la sociedad civil, antes de ser modificada esta última parte se solicitaba apoyo excepcionalmente, actualmente es una obligación. Mediante Decreto Supremo Nº 031-2006-PCM, se aprobó el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, conocido como la Agenda Digital Peruana, publicado el 21 de junio de 2006, actualmente se encuentra derogado.

Por otro lado, mediante Decreto Supremo Nº 066-2003- PCM, del 28 de junio de 2003, se estableció la fusión de la Subjefatura de Informática del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de su Secretaría de Gestión Pública, que es la encargada de normar, coordinar, integrar y promover el desarrollo de la actividad informática en la Administración Pública.

Mediante Decreto Supremo Nº 067-2003-PCM, del 28 de junio de 2003, actualmente derogado, se estableció el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Presidencia de Consejo de Ministros, señalando que la Secretaría de Gestión Pública es la encargada de dirigir y supervisar la política nacional de informática y gobierno electrónico mediante la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI). Es decir, por primera vez se da inicio a la institucionalización del Gobierno electrónico en el Gobierno peruano (REYES, 2022).

Asimismo, el 25 de mayo del año 2005, se crearon políticas inclusivas con la aprobación de la Ley Nº 28530 - Ley de Promoción del Acceso a Internet para personas con discapacidad y de adecuación del espacio físico en cabinas públicas de internet. Esta ley busca eliminar barreras físicas y tecnológicas que impidan la reinserción al mercado laboral de las personas con discapacidad. Establece que las entidades públicas, como el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, los Gobiernos locales, entre otros, deben trabajar de manera coordinada y adoptar las políticas necesarias para promover, fomentar, capacitar y educar a la población con discapacidad en materias y actividades relacionadas con el acceso y uso de Internet,

e incluso, deben adecuar los portales y páginas web incorporando opciones de acceso.

En asuntos de comercio internacional, el 12 de abril del año 2006, el Perú firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América, el cual fue ratificado mediante Decreto Supremo Nº 030-2006-RE, de fecha 30 de junio de 2006, e ingresó en vigencia en febrero de 2009. Este tratado incluyó temas referidos al comercio electrónico, telecomunicaciones, propiedad intelectual, transparencia y otros.

Ese mismo año, en cumplimiento de la Agenda Digital, se avanzó con el establecimiento de portales web para favorecer las relaciones entre el Estado, los ciudadanos y las empresas. Mediante Decreto Supremo Nº 032-2006-PCM, publicado el 21 de junio de 2006, fue creado el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE), adscrito al Portal del Estado Peruano (PEP), como un sistema de información en Internet. Este portal contiene los procedimientos, requisitos y derechos establecidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de las entidades de la Administración Pública, con el fin de facilitar información al administrado.

Actualmente, este servicio se encuentra inhabilitado desde el 14 de setiembre de 2021[24], y ha sido reemplazado por la Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE, la cual se encuentra en proceso de migración según el Decreto Supremo Nº 033-2018-PCM, de fecha 23 de marzo de 2018.

Mediante Resolución Ministerial N° 274-2006-PCM, de fecha 25 de julio de 2006, se aprobó la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico, supervisada por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática - ONGEI, responsable de elaborar el informe anual. Se plantearon cinco objetivos estratégicos para el Gobierno Electrónico, resumidos en lo siguiente:

1) Acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas mediante las TIC's y simplificación administrativa.
2) Desarrollar un conjunto de proyectos estratégicos que permitan la integración de sistemas e instituciones claves para el desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico.

[24] Disponible en: https://www.gob.pe/13983-acceder-a-informacion-sobre-servicios-al-ciudadano-y-empresas. Acceso en: 15 ene. 2023.

3) Mejorar los procesos de la Administración Pública para hacerlos más eficientes, transparentes y con enfoque al usuario, facilitando su informatización a través de las TIC´s.
4) Promover y disponer de infraestructura de telecomunicaciones adecuada para el desarrollo de la Sociedad de la Información, con énfasis en las zonas menos favorecidas.
5) Generar capacidades en los estudiantes, población adulta y grupos vulnerables en el uso de las TIC's, alineada al Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú.

La Agenda Digital Peruana, aprobada mediante Decreto Supremo Nº 031-2006-PCM, tenía carácter mandatorio para los Titulares de los Sectores y entidades públicas, pero se encuentra derogada en la actualidad.

Además, el 09 de marzo de 2007, mediante Decreto Supremo Nº 019-2007-PCM, se estableció el uso de la Ventanilla Única del Estado a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas-PSCE, adscrito al Portal del Estado Peruano - PEP de la Presidencia del Consejo de Ministros, como herramienta que brindaba servicios públicos virtuales ofrecidos por las entidades de la Administración Pública.

Posteriormente, el 26 de septiembre de 2007, fue publicada la Ley Nº 29091-Ley que modificó el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley Nº 27444-Ley del Procedimiento Administrativo General, estableciendo la publicación de la normativa legal en el Portal del Estado Peruano y en portales institucionales.

En el año 2009 se creó el "Plan Maestro de Gobierno Electrónico", publicado por la ONGEI en cooperación con el Ministerio de la Economía del Conocimiento de la República de Corea. Este plan estableció una hoja de ruta hasta el año 2013 para el desarrollo del Gobierno electrónico en el Perú, previendo el desarrollo de la firma digital, el sistema de información judicial, el presupuesto nacional, el sistema administrativo de intercambio de información, el portal único integrado para los ciudadanos, entre[25].

Asimismo, mediante Resolución Ministerial Nº 360-2009-PCM, publicada el 19

[25] Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú (2011, p. 85Disponible en: https://www.osiptel.gob.pe/media/io0g0vti/plan-nacional-desarrollo-banda-ancha-peru.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023..

de agosto de 2009, se creó el grupo de trabajo denominado “Coordinadora de Respuestas a Emergencias en Redes Teleinformáticas de la Administración Pública del Perú (Pe-CERT)”, cuyo objetivo fue brindar apoyo para elevar los niveles de seguridad de la información en el sector público y servir como repositorio de la información respecto a la seguridad en las redes.

El Decreto Supremo Nº 034-2010-MTC, publicado el 24 de julio de 2010, estableció como Política Nacional la implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha y promover la competencia en la prestación de este servicio, teniendo como titular al Estado. En este sentido, se creó la Comisión Multisectorial Permanente encargada de monitorear la implementación de la señalada política, adscrita al Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

La Resolución Ministerial N° 61-2011-PCM, de fecha 18 de febrero de 2011, actualmente derogada por la Única Disposición Complementaria Derogatoria de la Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM, aprobó los Lineamientos que establecían el contenido mínimo de los Planes Estratégicos de Gobierno Electrónico.

Mediante Decreto Supremo Nº 054-2011-PCM, de fecha 23 de junio de 2011, actualmente derogado el 28 de julio de 2022, se promulgó el “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, cuyos criterios se sustentaban en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, precisando indicadores para avanzar hacia metas fijadas y planteamiento de programas estratégicos. El Plan Bicentenario involucró una decisiva participación privada no sólo en la gestión del desarrollo, mediante la inversión en actividades productivas, infraestructura y servicios; sino también, en la formulación de la política de desarrollo, mediante procesos de participación y mecanismos de concertación.

El “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital 2.0” fue aprobado mediante Decreto Supremo Nº 066-2011-PCM, publicado el 26 de julio del 2011, elaborado por la Comisión Multisectorial de Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI), cuyo seguimiento y evaluación estuvo a cargo de la Comisión Multisectorial Permanente.

Asimismo, planteaba 8 objetivos, los cuales son: 1.- Asegurar el acceso

inclusivo y participativo de la población en áreas urbanas y rurales a la Sociedad de la Información (Contar con Red Dorsal de Fibra óptica, implementar servicios públicos gubernamentales desarrollar la conectividad), 2.- Integrar, expandir y asegurar el desarrollo de competencias para el acceso y participación de la población en la Sociedad de la Información (Impulsar programas de alfabetización informacional), 3.- Garantizar mejores oportunidades de uso y apropiación de las TIC que aseguren la inclusión social (uso intensivo de las TIC, Fortalecer el acceso a la información y los servicios de Justicia mediante el uso intensivo de las TIC), 4.- Impulsar la investigación, el desarrollo y la innovación sobre TIC y su uso por la sociedad (Promover la producción científica en TIC), 5.- Incrementar la productividad y competitividad a través de la innovación en la producción de bienes y servicios (Desarrollar el Comercio Electrónico), 6.- Desarrollar la industria nacional de TIC competitiva e innovadora y con presencia internacional, 7.- Promover una Administración Pública de calidad orientada a la población (Implementar mecanismos para mejorar la seguridad de la información) 8.- Lograr que los planteamientos de la “Agenda Digital Peruana 2.0” se inserten en las políticas locales, regionales, sectoriales, y nacionales; a fin de desarrollar la Sociedad de la Información.

El Decreto Supremo N° 083-2011-PCM, publicado el 21 de octubre de 2011, creó la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE). Esta infraestructura tecnológica permite la implementación de servicios públicos por medios electrónicos y el intercambio electrónico de datos entre entidades del Estado. Su uso es obligatorio en las entidades de la Administración Pública y es gratuito a través de Internet, telefonía móvil y otros medios tecnológicos disponibles. La Plataforma de Interoperabilidad del Estado - PIDE es administrada por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática - ONGEI, en el marco del proceso de modernización de la gestión del Estado.

En ese mismo año, se emitió la Ley Nº 29733-Ley de Protección de Datos Personales, con el objeto de garantizar el derecho fundamental a la protección de los datos personales, previsto en el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú.

El 20 de julio de 2012 se publicó la Ley Nº 29904, que promueve la Banda

Ancha[26] y la construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Esta ley busca promover el desarrollo, la utilización y la masificación de la Banda Ancha en todo el territorio nacional, tanto en la oferta como en la demanda de este servicio. Además, promueve el despliegue de infraestructura, servicios, contenidos, aplicaciones y habilidades digitales como medio para favorecer y facilitar la inclusión social, el desarrollo socioeconómico, la competitividad y la seguridad del país.

Por otro lado, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013-2021), aprobada por Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM del 09 de enero de 2013, señala tres ejes transversales: 1) Gobierno Abierto 2) Gobierno Electrónico 3) Articulación Interinstitucional. También se emitió el Plan de Simplificación Administrativa (2013-2016), aprobado mediante Resolución Ministerial Nº 048-2013-PCM, de fecha 21 de febrero de 2013. Uno de sus objetivos estratégicos fue incorporar los procedimientos administrativos más demandados en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado Peruano-PIDE, a cargo de la ONGEI.

El 10 de julio de 2013 se publicó el Decreto Supremo Nº 081-2013-PCM, que aprobó la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, coordinada y supervisada por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI). Esta política planteó objetivos para fortalecer el Gobierno electrónico en las entidades de la Administración Pública, garantizando la interoperabilidad y el intercambio de datos espaciales para mejorar la prestación de servicios. También garantizó la seguridad de la información, fomentó la inclusión digital y promovió el uso de las tecnologías de la información. Uno de los lineamientos estratégicos fue los Servicios Electrónicos (E-Servicios), que consistía en habilitar los medios electrónicos necesarios para que el ciudadano acceda a los servicios públicos de forma segura, utilizando la identidad digital, con seguridad, comodidad y satisfacción desde cualquier lugar. Además, se señaló la necesidad de construir una plataforma tecnológica intergubernamental que facilite los servicios, trámites y consultas del ciudadano.

El Decreto Legislativo Nº 1246, de fecha 10 de octubre de 2016, aprobó

[26] "[...] Entiéndese por Banda Ancha a la conectividad de transmisión de datos principalmente a Internet, en forma permanente y de alta velocidad, que le permite al usuario estar siempre en línea, a velocidades apropiadas para la obtención y emisión interactiva de información multimedia, y para el acceso y utilización adecuada de diversos servicios y aplicaciones de voz, datos y contenidos audiovisuales [...]". Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ene. 2023.

diversas medidas de simplificación administrativa, disponiendo la interoperabilidad entre entidades de la Administración Pública y la gratuidad de la información de manera progresiva en beneficio del ciudadano.

Mediante el Decreto Supremo Nº 016-2017-PCM, publicado el 12 de febrero de 2017, se aprobó la “Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017 - 2021” y el “Modelo de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú”, que aplica a las entidades de la Administración pública para la apertura de datos abiertos en la creación de nuevos productos y servicios utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Mediante Resolución de la Secretaría de Gobierno Digital Nº 001-2017-PCM/SEGDI, de fecha 09 de agosto de 2017, se aprobó el Modelo de Gestión Documental en el marco del Decreto Legislativo Nº 1310, publicado el 02 de enero de 2017. En el artículo 8 de esta resolución se dispuso lo siguiente: “[…] las entidades de la Administración Pública deben interconectar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos entre dichas entidades a través de la PIDE […]”.

Hasta el año 2016, la entidad responsable del desarrollo digital fue la ONGEI, dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros. Sin embargo, se creó la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI), conforme al artículo 47 del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 022-2017-PCM, publicado el 28 de febrero de 2017. La SEGDI es el órgano de línea, con autoridad técnico-normativa a nivel nacional, responsable de formular y proponer políticas, planes, normas y estrategias en informática y Gobierno Electrónico. Esto amplía las atribuciones, eliminando las limitaciones institucionales de la ONGEI, facilitando la transición digital y el uso estratégico de tecnologías en los tres niveles de gobierno, generando "valor público" para los ciudadanos.

El Decreto Supremo Nº 033-2018-PCM, publicado el 23 de marzo de 2018, creó la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y estableció disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital, con Orientación al Ciudadano - GOB.PE. Esta plataforma es el único punto de contacto digital del Estado Peruano con los ciudadanos, facilitando el acceso a la información institucional sobre trámites y

servicios públicos digitales de manera sencilla, consistente e intuitiva. Administrada por la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la SEGDI, para el cumplimiento de los lineamientos, integra los portales www.serviciosalciudadano.gob.pe, www.tramites.gob.pe y www.peru.gob.pe, bajo el dominio www.GOB.PE. La SEGDI brinda asistencia técnica a las entidades de la administración pública para la digitalización de trámites y servicios, nuevos o existentes, a ser prestados a través de la Plataforma GOB.PE. El Líder Nacional de Gobierno y Transformación Digital es la SEGDI de la PCM, quien dirige, supervisa el proceso de transformación digital, articula las acciones con diferentes entidades y niveles de la Administración Pública y se comunica con el Líder de Gobierno y Transformación Digital de todas las acciones que realice.

Mediante Resolución Ministerial Nº 119-2018-PCM, del 08 de mayo de 2018, se dispuso la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública. Sus funciones incluyen formular el Plan de Gobierno Digital en coordinación con los órganos, unidades orgánicas, programas y/o proyectos de la entidad, liderar el proceso de transformación digital, elaborar informes anuales que midan el progreso de la implementación del Plan de Gobierno Digital y velar por el cumplimiento de la normativa.

El Decreto Supremo Nº 050-2018-PCM, publicado el 15 de mayo de 2018, aprobó la definición de Seguridad Digital en el Ámbito Nacional. Se define como el estado de confianza en el entorno digital que resulta de la gestión y aplicación de un conjunto de medidas proactivas y reactivas frente a los riesgos que afectan la seguridad de las personas, la prosperidad económica y social, la seguridad nacional y los objetivos nacionales en dicho entorno.

Además, mediante el Decreto Supremo Nº 051-2018-PCM, publicado el 15 de mayo de 2018, se creó el Portal de software Público Peruano (PSPP) y se establecieron disposiciones adicionales sobre el software Público Peruano. Esta plataforma oficial facilita el acceso a las entidades de la Administración Pública y permite compartir bajo licencias libres o abiertas con cualquier otra entidad que lo solicite, cumpliendo con los requisitos técnicos y legales. Esta plataforma está a cargo de la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI) de la Presidencia del Consejo de Ministros, como órgano rector del Sistema Nacional de Informática, que dicta las

directivas o lineamientos sobre Software Público Peruano.

Desde el año 2018, se ha establecido el marco normativo del Gobierno Digital, con el Decreto Legislativo N° 1412, publicado el 13 de septiembre de 2018. Esta ley establece que la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital, es el ente rector en materia de gobierno digital, abarcando las tecnologías digitales, identidad digital, interoperabilidad, servicio digital, datos, seguridad digital y arquitectura digital. Entre sus funciones se encuentran dictar normas y procedimientos en dicha materia, con el objetivo de establecer el marco de gobernanza del gobierno digital en el Estado y el régimen jurídico para el uso de tecnologías digitales en la Administración Pública.

En el artículo 3 de la citada norma se define los servicios digitales como:

> […] aquel provisto de forma total o parcial a través de Internet u otra red equivalente, que se caracteriza por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general. (PERU, 2018, s/p).

El Decreto Legislativo Nº 1446, publicado el 16 de septiembre de 2018, modificó la Ley Nº 27658, publicada el 30 de enero de 2002, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Esta modificación establece las principales acciones para mejorar la prestación de bienes y servicios con mayor eficacia y eficiencia. Entre las medidas se incluye la institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, la simplificación de los sistemas administrativos y la fusión de programas y proyectos bajo la competencia del poder ejecutivo, Gobierno regional y local.

El Decreto Legislativo Nº 1447, publicado el 16 de septiembre de 2018, modifica el Decreto Legislativo Nº 1211, publicado el 24 de septiembre de 2015, e introduce medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas. Además, establece que las entidades públicas están obligadas a prestar colaboración y compartir información necesaria y requerida por otra entidad en el ámbito de su competencia para el ejercicio de funciones que permitan el desarrollo de la prestación de servicios y la atención de procedimientos administrativos, así como para el diseño, implementación y evaluación de intervenciones y políticas públicas.

Mediante el Decreto Supremo Nº 118-2018-PCM, publicado el 30 de noviembre de 2018, se declaró de interés nacional el desarrollo del Gobierno Digital, la innovación y la economía digital con enfoque territorial. También se creó el Comité de Alto Nivel por un Perú Digital, Innovador y Competitivo, un órgano estratégico dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros. Este comité tiene como objetivo la coordinación multisectorial, articulación y promoción de acciones relacionadas con el desarrollo y consolidación del gobierno digital, la innovación y la economía digital, y está conformado por un representante de cada sector del Estado.

Además, la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 004-2018-PCM/SEGDI, del 22 de diciembre de 2018, aprobó los “Lineamientos del Líder de Gobierno Digital”, que priorizan acciones como: a) Gestionar la asignación de recursos para el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios y servidores en materia de seguridad digital, interoperabilidad, firma digital, gestión de datos y gobierno digital. b) Identificar oportunidades de mejora de procesos y digitalización de servicios coordinadamente con órganos y unidades orgánicas.

La Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 005-2018-PCM/SEGDI, del 22 de diciembre de 2018, aprobó los Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital. Define el servicio digital como aquel provisto de forma total o parcial a través de Internet u otra red equivalente, que es automático, no presencial y utiliza de manera intensiva las tecnologías digitales para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general. Por ejemplo, el servicio digital, en el nivel más básico, es una página web, y en un nivel más desarrollado podríamos mencionar los procedimientos administrativos o servicios digitalizados de principio a fin, desde el registro de la solicitud hasta la obtención del bien, información o contenido requerido a través de Internet u otra red equivalente. Asimismo, se establece la obligatoriedad de todas las entidades de la Administración Pública de elaborar un único instrumento para la gestión y planificación del Gobierno Digital, aprobado por el titular de la entidad por un periodo mínimo de tres (03) años. Respecto a los recursos para la ejecución de los proyectos del Plan de Gobierno Digital, la norma señala el registro en el cuadro de necesidades y en lo que corresponda en el Plan Anual de Contrataciones. El Lineamiento también establece que el Comité identifica los servicios digitales que brinda actualmente la entidad y

verifica si cumplen con características como ser automático, no presencial, interoperable, escalable, usable y accesible. En caso contrario, deben iniciar su adecuación o considerarlo en la Lista preliminar de Proyectos de Gobierno Digital[27]. Asimismo, señala la necesidad de verificar un "Catálogo de Servicios Digitales", con la siguiente información: a. Nombre del servicio digital. b. Descripción y/o requisitos del servicio digital. c. Horario para atender consultas sobre el servicio digital. d. Términos y condiciones de uso.

Mediante la Resolución Ministerial Nº 087-2019-PCM, de fecha 19 de marzo de 2019, se aprobaron disposiciones sobre la conformación y funciones del Comité de Gobierno Digital, modificando la Resolución Ministerial Nº 119-2018-PCM, del 08 de mayo de 2018, respecto a la Creación del Comité de Gobierno Digital y sus funciones. Se establece que cada entidad de la Administración Pública debe construir un Comité de Gobierno Digital, con funciones que incluyen formular el Plan de Gobierno Digital, liderar el proceso de transformación digital, elaborar informes anuales, vigilar el cumplimiento de la normatividad y gestionar la implementación en la Gestión del Gobierno digital, entre otros.

La Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 001-2019-PCM/SEGDI, publicada el 17 de abril de 2019, aprobó la "Directiva para compartir y usar Software Público Peruano" entre las diferentes entidades de la Administración Pública a través del Portal de Software Público Peruano (PSPP). Esta directiva establece que el software público peruano es de licencia libre y abierta, y su finalidad es optimizar el uso de recursos. Es de alcance obligatorio para todas las entidades de la Administración Pública. La autoridad de gestión administrativa, en coordinación con los responsables de los órganos de administración interna, órganos de línea y órganos desconcentrados, brinda facilidades al Funcionario Responsable del Software Público para la publicación o uso de un Software Público Peruano.

Por otro lado, la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 002-2019-PCM/SEGDI, publicada el 17 de julio de 2019, aprobó los Estándares de Interoperabilidad de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) y medidas

[27] RSGD Nº 005-2018-PCM/SEGDI Anexo I - Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital, 2018, p17). Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/356863/Anexo_I_Lineamientos_PGD.pdf?v=1567095341. Acceso en: 15 ene. 2023.

adicionales para su despliegue. Estos estándares establecen principios y especificaciones técnicas para actuar en la Seguridad de la Información y la Organización de la información, para la implementación de servicios públicos por medios electrónicos entre entidades del Estado. Además, recomienda que de manera progresiva los servicios web utilicen “https” en lugar de “http” para mejorar la seguridad de la información.

La Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 003-2019-PCM/SEGDI, publicada el 5 de octubre de 2019, dispuso la creación del Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital del Estado en la Presidencia del Consejo de Ministros. Este laboratorio es un mecanismo para co-crear, producir, innovar, prototipar y diseñar plataformas digitales, soluciones tecnológicas y servicios digitales con las entidades públicas. También tiene como objetivo fomentar el desarrollo del talento digital y de una sociedad digital, con la colaboración de la academia, sector privado, sociedad civil y ciudadanos. Está a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital.

Por otro lado, el Decreto de Urgencia Nº 006-2020, del 9 de enero de 2020, creó el Sistema Nacional de Transformación Digital como un Sistema Funcional del Poder Ejecutivo. Este sistema está conformado por un conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública y se promueven las actividades de las empresas, la sociedad civil y la academia orientadas a alcanzar los objetivos del país en materia de transformación digital. Los principios que rigen este sistema son: a) Apertura, transparencia e inclusión, b) Compromiso y participación, c) Datos como activo estratégico, d) Protección de datos personales y preservación de la seguridad, e) Liderazgo y compromiso político, f) Cooperación y colaboración, g) Servicios digitales centrados en las personas, h) Competencias digitales, i) Adquisiciones y contrataciones inteligentes.

En las disposiciones complementarias, el Decreto de Urgencia Nº 006-2020 modificó el artículo 8 del Decreto Legislativo Nº 1310, del 30 de diciembre de 2016, aprobando medidas adicionales de simplificación administrativa. Estableció el deber de las entidades del Poder Ejecutivo de adecuar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos con otras

entidades a través de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado, así como dentro de sus áreas, órganos y unidades, hasta el 31 de diciembre de 2021.

El Decreto de Urgencia Nº 007-2020, publicado el 9 de enero de 2020, aprobó el Marco de Confianza Digital y dispuso medidas para su fortalecimiento, garantizando la confianza de las personas en su interacción con los servicios digitales prestados por entidades públicas y organizaciones del sector privado en el territorio nacional. Este marco constituye el conjunto de principios, modelos, políticas, normas, procesos, roles, personas, empresas, entidades públicas, tecnologías y estándares mínimos que permiten asegurar y mantener la confianza en el entorno digital. La Secretaría de Gobierno Digital es el ente rector del Marco de Confianza Digital y tiene la atribución de emitir lineamientos y directivas en esta materia. Además, se creó el Centro Nacional de Seguridad Digital, como una plataforma digital que gestiona, dirige, articula y supervisa la operación, educación, promoción, colaboración y cooperación de la Seguridad Digital a nivel nacional, con el objetivo de fortalecer la confianza digital.

Entre las medidas adoptadas se encuentra la creación del Registro Nacional de Incidentes de Seguridad Digital, que tiene por objetivo recibir, consolidar y mantener datos e información sobre los incidentes de seguridad digital reportados por los proveedores de servicios digitales en el ámbito nacional. También se establecieron obligaciones para los proveedores de servicios digitales, del sector financiero, servicios básicos (energía eléctrica, agua y gas), salud y transporte de personas, proveedores de servicios de internet, proveedores de actividades críticas y de servicios educativos: a) Notificar al Centro Nacional de Seguridad Digital todo incidente de seguridad digital. b) Implementar medidas de seguridad física, técnica, organizativa y legal que permitan garantizar la confidencialidad del mensaje, contenido e información que se transmiten a través de sus servicios de comunicaciones. c) Gestionar los riesgos de seguridad digital en su organización con fines de establecer controles que permitan proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. d) Establecer mecanismos para verificar la identidad de las personas que acceden a un servicio digital, conforme a nivel de riesgo del mismo y de acuerdo a la normatividad vigente en materia de protección de datos personales. e) Reportar y colaborar con la autoridad de la protección de datos personales cuando verifiquen un incidente de seguridad digital que involucre datos personales. f) Mantener una

infraestructura segura, escalable e interoperable. Adicionalmente, se creó el Centro Nacional de Datos, como una plataforma digital que gestiona, dirige, articula y supervisa la operación, educación, promoción, colaboración y cooperación de datos a nivel nacional, con el fin de fortalecer la confianza y bienestar de las personas en el entorno digital.

El Decreto Supremo Nº 029-2021-PCM, publicado el 19 de febrero de 2021, aprobó el Reglamento del Decreto Legislativo Nº 1412, Ley de Gobierno Digital. Este reglamento establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo. También regula el financiamiento del Marco de Servicios Digitales del Estado Peruano, que es dirigido, supervisado y evaluado por la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno Digital, en calidad de ente rector de servicios digitales. Este marco incluye obligaciones para los proveedores públicos de servicios digitales, como: a) No solicitar al ciudadano digital otras credenciales de autenticación que no sean las emitidas y/o habilitadas dentro del marco del presente Reglamento. b) Adoptar medidas que garanticen el respeto de las normas de procedimiento aplicables y la eficacia de los actos realizados mediante los servicios digitales. c) Determinar el NCA pertinente por cada operación o servicio digital prestado, de acuerdo con la sensibilidad y nivel de riesgo, considerando los criterios establecidos en el artículo 106 del Título VII de su Reglamento. d) Gestionar adecuadamente los atributos de identidad digital obtenidos y destinarlos únicamente para los fines para los cuales fueron obtenidos. e) Determinar los privilegios para el acceso a la información, los recursos y los servicios asociados a la identidad digital que le corresponde a un ciudadano digital después de una autenticación exitosa mediante la Plataforma ID GOB.PE. f) Notificar y/o comunicar al ciudadano y persona en general el inicio, estado y/o resultado de su trámite a su Casilla Única Electrónica, cuando corresponda. g) Diseñar el servicio digital a fin de que la información entregada al ciudadano y persona en general tenga un alcance acorde al ámbito de acción que tiene la entidad, y de conformidad con la Ley Nº 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y sus modificatorias. h) Utilizar los identificadores únicos fundamentales, vocabularios básicos y vocabularios extendidos para la prestación de sus servicios digitales previstos en el presente Reglamento. i) Garantizar que solamente el

ciudadano o representante legal facultado forme parte de un procedimiento que tenga acceso a los documentos que formen parte del expediente electrónico. j) Priorizar la prestación de servicios, tramitación de procedimientos, y desarrollo de reuniones o sesiones a su cargo haciendo uso de tecnologías digitales y canales digitales. k) Contar con una infraestructura tecnológica que permita asegurar la disponibilidad de los servicios digitales las 24 horas de los 365 días del año. l) No solicitar al ciudadano pago por acceder a consultar digitalmente sus propios datos o información pública, salvo aquellos casos establecidos en una disposición legal.

Asimismo, señala los tipos de servicios digitales: a) Servicio digital informativo. Refiere a los de carácter netamente informativo y unidireccional. b) Servicio digital cercano. Estos permiten comunicaciones bidireccionales básicas. c) Servicio digital optimizado. Son aquellos que permiten comunicación bidireccional avanzada, y su utilización requiere como mínimo la autenticación de la identidad del ciudadano mediante la plataforma ID GOB.PE y un bloque básico de interoperabilidad técnica establecido en el artículo 86 del presente Reglamento. d) Servicio digital conectado. Refiere a aquellos que utilizan al menos tres (03) bloques básicos de interoperabilidad técnica establecidos en el artículo 86 del presente Reglamento.

Además, la Plataforma Digital Única del Estado Peruano para Orientación al Ciudadano (GOB.PE) es la plataforma digital que presenta diversas funcionalidades, como realizar trámites, acceder a servicios digitales y hacer seguimiento, incorporando mecanismos de seguridad y, cuando corresponda, mecanismos de no repudio. Por otro lado, se establece la Plataforma de Pagos Digitales del Estado Peruano (PÁGALO.PE), que permite el pago en línea de los derechos de tramitación, conforme a lo establecido en el artículo 6 del Decreto Legislativo Nº1246, publicado el 10 de octubre de 2016, el cual aprueba diversas medidas de simplificación administrativa.

La Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 001-2021-PCM/SGD, publicada el 15 de junio de 2021, titulada "Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales", es obligatoria para todas las entidades de la Administración Pública. Esta directiva establece que la Plataforma Integral de Solicitudes Digitales del Estado Peruano (FACILITA PERÚ) constituye un servicio digital que permite la

creación de formularios digitales para acceder a trámites o servicios prestados por las entidades públicas, efectuar pagos digitales u otro tipo de interacción digital necesaria para agilizar la gestión de solicitudes ciudadanas. Esta plataforma forma parte del conjunto de servicios digitales de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano para Orientación al Ciudadano - GOB.PE.

Además, la Plataforma Digital de Participación Ciudadana Participa Perú (PARTICIPA PERÚ) es un canal digital diseñado para fomentar la participación directa de la sociedad civil, los sectores público y privado, la academia y los ciudadanos mediante propuestas para alcanzar los objetivos del país. También, la Plataforma Nacional de Software Colaborativo es un repositorio de código libre.

Por último, la Secretaría de Gobierno Digital, a través de la Red Nacional de Innovadores Digitales, impulsa acciones para compartir innovaciones digitales públicas y privadas, difundir nuevas metodologías digitales para abordar desafíos públicos, conectar y construir redes público-privadas en innovación digital, activar espacios de innovación abierta, concursos y reconocimientos en transformación digital, y co-diseñar proyectos de innovación digital en el sector público. Además, se menciona el Índice de Innovación Digital, que evalúa el estado de madurez en el desarrollo de la innovación digital de las entidades de la Administración Pública.

La Resolución de Secretaría de Gobierno Digital Nº 002-2021-PCM/SGD, del 17 de setiembre de 2021, regula la generación y el uso del Código de Verificación Digital en las entidades de la Administración Pública.

El Decreto Supremo Nº 157-2021-PCM aprobó el Reglamento del Decreto de Urgencia Nº 006-2020, que se refiere al Sistema Nacional de Transformación Digital. Este reglamento tiene como objetivo establecer procesos, procedimientos, instrumentos y normas para la organización del Sistema Nacional de Transformación Digital. Define varios conceptos clave, como ciudadanía digital, ecosistema digital, gobernanza digital, inclusión digital, innovación abierta, sociedad digital, tecnologías emergentes y transformación digital.

El Sistema Nacional de Transformación Digital abarca, de manera no limitativa, las áreas de gobierno digital, economía digital, conectividad digital, educación digital, tecnologías digitales, innovación digital, servicios digitales, sociedad digital, ciudadanía e inclusión digital, confianza digital, y todas las áreas que impactan en el

proceso de transformación digital.

En cuanto a la normativa, establece que la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, como autoridad técnico-normativa a nivel nacional en las áreas que abarca el Sistema Nacional de Transformación Digital, emite opinión vinculante sobre proyectos normativos relacionados con la transformación digital en el Perú. También señala que las organizaciones de la sociedad civil, la ciudadanía, la academia y el sector privado colaboran con el Sistema Nacional de Transformación Digital.

Los principios que rigen la gestión digital son:

a) Gobierno como plataforma. Señala que las entidades públicas actúan como plataforma para satisfacer las necesidades de la ciudadanía proporcionando las herramientas, datos, información para la prestación de servicios digitales centrados en el ciudadano, transparentes, integrados, proactivos e intersectoriales, promoviendo la participación de la ciudadanía y la colaboración entre entidades.
b) Gobierno proactivo. Una gestión proactiva, consiste en la capacidad de las entidades públicas para anticipar las necesidades de las personas y responder a ellas rápidamente.

El Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, del 16 de octubre de 2021, aprobó la Política General de Gobierno Peruano para el período 2021-2026. El artículo 3 establece diez ejes de la Política General de Gobierno, de los cuales el Eje 8 señala lo siguiente: Gobierno y transformación digital con equidad, y las siguientes Líneas de intervención: 8.1.1 Consolidar el ejercicio de la ciudadanía digital para todas las personas a través de su identidad digital incluyendo lenguas originarias a nivel nacional. 8.1.2 Impulsar la economía digital, el comercio electrónico, el emprendimiento digital, la innovación, los datos abiertos, la digitalización y resiliencia de las pymes y los procesos productivos del país. 8.1.3 Acelerar el gobierno y transformación digital del sector público impulsando el ecosistema de tecnología y fortaleciendo la gobernanza digital en el país. 8.1.4 Fortalecer la educación, el acceso al entorno digital, la inclusión y el talento digital en todas las personas promoviendo alianzas con el sector privado. 8.1.5 Consolidar las acciones de seguridad y confianza

digital para la protección de la ciudadanía frente a los riesgos y amenazas en el entorno digital. 8.1.6 Impulsar el uso ético y el aprovechamiento de las tecnologías exponenciales y los datos en favor de la ciudadanía.

Por último, mediante Decreto Supremo Nº 095-2022-PCM, del 28 de julio de 2022, se aprobó el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, proponiéndose cuatro objetivos nacionales, de los cuales el tercer Objetivo Nacional señala lo siguiente: Elevar los niveles de competitividad y productividad con empleo decente y en base al aprovechamiento sostenible de los recursos, el capital humano, el uso intensivo de la ciencia y tecnología, y la transformación digital del país. En ese sentido, algunas de las acciones estratégicas son las siguientes: AE 3.5.6. Mejorar la institucionalidad pública y privada en materia de ciencia tecnología e innovación y en transformación digital, en base a un marco normativo y regulatorio eficiente, con sistemas de información y adecuados mecanismos de monitoreo y evaluación. AE 3.6.1. Consolidar el desarrollo y el aprovechamiento de la conectividad digital a nivel territorial, y el acceso a una canasta básica digital, procurando su alineamiento a los intereses del país.

Por otro lado, el 05 de julio de 2023, se publicó la Ley Nº 31814, Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial en favor del desarrollo económico y social del país, cuyo objeto es promover el uso de la inteligencia artificial en el proceso nacional de transformación digital privilegiando a la persona y el respeto de los derechos humanos, en un entorno seguro que fomente el uso ético, sostenible y transparente. Asimismo, los principios son los siguientes: a) Estándares de seguridad basados en riesgos. b) Enfoque de pluralidad de participantes. c) Gobernanza de internet (uso de internet y participación del sector público y sociedad civil). d) Sociedad digital (Impulsar seguridad, confianza, conectividad, identidad). e) Desarrollo ético para una inteligencia artificial responsable (Industria 4.0). f) Privacidad de la inteligencia artificial (no transgredir la privacidad de las personas).

El Decreto Supremo Nº 085-2023-PCM, de fecha 28 de julio de 2023, aprobó la Política Nacional de Transformación Digital al 2030. Esta política tiene como objetivo el incremento de la ciudadanía digital y aplica a todas las entidades de la administración pública. Trabaja de manera coordinada con la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital en la implementación de los servicios y actividades operativas identificadas, así como otras acciones. Estas acciones se realizan en articulación con

las entidades públicas, organizaciones del sector privado, organismos internacionales, la sociedad civil, la academia y la ciudadanía. La política señala que las entidades públicas articulan sus planes estratégicos y operativos con los objetivos, lineamientos, servicios y actividades operativas establecidas en la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, y con los Planes de SINAPLAN, con el fin de concretar la implementación de los servicios y actividades operativas de la Política en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI), con el presupuesto institucional.

Esta política consta de 82 servicios públicos, 26 lineamientos y seis objetivos prioritarios, que son los siguientes: 1.-Garantizar el acceso inclusivo, seguro y de calidad al entorno digital a todas las personas, (acceso masivo a internet de calidad, infraestructura, conectividad). 2.- Vincular la economía digital a los procesos productivos sostenibles del país (firma electrónica, pago electrónico y digitales, comercio electrónico). 3.- Garantizar la disponibilidad de servicios públicos digitales inclusivos, predictivos y empáticos con la ciudadanía, (deben responder a la necesidad del usuario con empatía, 100% digital sin usar formulario, incorpora la nueva forma de gestionar con el sector privado, académico, sociedad civil). 4.- Fortalecer el talento digital en todas las personas (Educación Digital, cultura de innovación). 5.- Consolidar la seguridad y confianza digital en la sociedad (se requiere de una estrategia nacional de seguridad cibernética, concientización en ciberseguridad). 6.- Garantizar el uso ético y adopción de las tecnologías exponenciales y la innovación en la sociedad (manejo ético de datos para garantizar la participación ciudadana).

Finalmente, la Ley Nº 31878, “Ley de reforma constitucional que promueve el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, reconoce el derecho de acceso a internet libre en todo el país”, publicada el 23 de setiembre de 2023, modificó el numeral 4 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú, señalando que el Estado promueve el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en todo el país. Asimismo, incorporó el artículo 14-A a la Constitución, que establece que el Estado garantiza, a través de la inversión pública o privada, el acceso a internet libre en todo el territorio nacional, especialmente en las zonas rurales, comunidades campesinas y nativas.

Para facilitar un análisis detallado, se han creado categorías que permiten organizar los principales tópicos descritos anteriormente, a efectos de comprender cada componente normativo emitido desde el año 2000 hasta el año 2023.

A continuación, el Cuadro 06 define las tres categorías de “Accesibilidad, Interoperabilidad y Participación”, señalando lo siguiente:

**Cuadro 06** - Descripción de Categorías

| | |
|---|---|
| **ACCESIBILIDAD** | En esta categoría fueron agrupados los principales componentes normativos del ordenamiento jurídico peruano, emitidas a lo largo del tiempo que consolidan el Gobierno Digital, coadyuvando así la prestación de servicios digitales a nivel gubernamental, respecto a la "Accesibilidad", como el lenguaje y acceso a internet. |
| **INTEROPERABILIDAD** | En esta categoría, se agruparon los principales componentes normativos del ordenamiento jurídico peruano, emitidos a lo largo del tiempo, respecto a la "Interoperabilidad", componiendo la Licencia Libre, datos abiertos, seguridad digital, transparencia, identidad digital, simplificación administrativa y canales de acceso web. |
| **PARTICIPACIÓN** | Esta categoría agrupa los principales componentes normativos del ordenamiento jurídico peruano respecto a la "Participación", integra la Sociedad Civil y/o Entes Privados, el Comité de Gobierno Digital, Cooperación Institucional Nacional y/o Internacional, y el Laboratorio Digital. |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a la normatividad peruana y Nicolás *et al.* (2022).

A continuación, el Cuadro 07 corresponde a la Categoría de “Accesibilidad”, la misma que compone dos Subcategorías: “Lenguaje y Acceso a Internet”. El cuadro contiene las principales normas emitidas relacionadas a las subcategorías descritas detalladas en la presente:

**Cuadro 07** - Accesibilidad

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PRINCIPALES NORMAS EMITIDAS |
|---|---|---|---|
| **ACCESIBILIDAD** | **LENGUAJE** | Conjunto de normas que refiere al "lenguaje" como mecanismo de accesibilidad para la prestación de servicios públicos. | ✓ D.S. Nº 029-2021-PCM del 19/02/2021, aprueba el reglamento de la "Ley de Gobierno Digital" (Vocabulario Básico). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | **ACCESO A INTERNET** | Refiere al conjunto de normas que regulan el "Acceso a Internet", posibilita la accesibilidad a los servicios públicos digitales y/o electrónicos. | ✓ Ley Nº 28530 del 25/05/2005 - "Ley de Promoción del Acceso a Internet para personas con discapacidad y de adecuación del espacio físico en cabinas públicas de internet".<br>✓ R. M. Nº 274-2006-PCM, del 25/07/2006, aprueba la "Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico" (Objetivo Nº05).<br>✓ D.S. Nº 034-2010-MTC del 24/07/2010, "Política Nacional la implementación de una red dorsal de fibra óptica".<br>✓ D.S. Nº 066-2011-PCM, del 26/07/2011, “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, la Agenda Digital 2.0” (Objetivo Nº01).<br>✓ Ley Nº 29904 del 20/07/2012- "Ley de promoción de la Banda Ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica".<br>✓ D.S. Nº 095-2022-PCM del 28/07/2022, aprueba el "Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050" (consolidar la conectividad digital).<br>✓ D.S. Nº 085-2023-PCM del 28/07/2023, aprueba la "Política Nacional de Transformación Digital al 2030" (acceso masivo a internet).<br>✓ Ley Nº 31878, del 23/09/2023, “Ley de reforma constitucional que promueve el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y reconoce el derecho de acceso a internet libre en todo el país”. |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Seguidamente, el Cuadro 08 corresponde a la Categoría de “Interoperabilidad”, que se compone de siete subcategorías: “Licencia Libre”, “Datos Abiertos”, “Seguridad Digital”, “Transparencia”, “Identidad Digital”, “Simplificación Administrativa”, y “Canales de Acceso Web”. A continuación, se describen estas subcategorías y se señalan las principales normas que se relacionan o tienen punto de conexión con ellas:

**Cuadro 08** – Interoperabilidad

| CATEGORÍA | SUBCATE-GORÍA | DESCRIPCIÓN | PRINCIPALES NORMAS EMITIDAS |
|---|---|---|---|
| **INTEROPERA BILIDAD** | **LICENCIA LIBRE** | Consiste en el conglomerado de normas que regulan la "Licencia Libre" y/o actos relacionados, emitidas en el transcurso del tiempo por la normativa peruana. | ✓ D.S. Nº 051-2018-PCM del 15/05/2018, crea el "Portal de software Público Peruano (PSPP)" (Licencia Libre).<br>✓ R.S.G.D. Nº 001-2019-PCM/SEGDI, del 17/04/2019, aprueba la "Directiva para compartir y usar Software Público Peruano" entre las diferentes entidades de la Administración Pública.<br>✓ D.S. Nº 029-2021-PCM del 19/02/2021, aprueba el reglamento de la "Ley de Gobierno Digital" (Plataforma Nacional de Software Público Peruano). |
| | **DATOS ABIERTOS** | Refiere al conjunto de normas que regula los "Datos Abiertos" y/o actos emitidos respecto a la misma en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ D.S. Nº 016-2017-PCM del 12/02/2017, aprueba la "Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017 - 2021".<br>✓ D.S. Nº 029-2021-PCM del 19/02/2021, aprueba el reglamento de la "Ley de Gobierno Digital" (Infraestructura Nacional de Datos). |
| | **SEGURIDAD DIGITAL** | Es el conjunto de normas que regula respecto a la "Seguridad Digital" y/o actos que conlleven al fortalecimiento de la misma, emitidas en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ R.M. Nº 360-2009-PCM, del 19/08/2009, creó el grupo de trabajo "Coordinadora de Respuestas a Emergencias en Redes Teleinformáticas de la Administración Pública del Perú (PeCERT)" (Brindar Seguridad en las redes teleinformáticas).<br>✓ D.S. Nº 050-2018-PCM, del 15/05/2018, aprueba la definición de "Seguridad Digital" en el ámbito nacional.<br>✓ D.L. Nº 1412, del 13/09/2018, "Ley de Gobierno Digital" (Seguridad Digital).<br>✓ R.S.G.D. Nº 002-2019-PCM/SEGDI, del 17/07/2019, aprueba los "Estándares de Interoperabilidad de la Plataforma del Estado (PIDE)" (Seguridad de la información).<br>✓ D.U. Nº 007-2020, del 09/01/2020, aprueba el "Marco de Confianza Digital".<br>✓ D.S. Nº 029-2021-PCM del 19/02/2021, aprueba el reglamento de la "Ley de Gobierno Digital" (Código de Verificación Digital).<br>✓ D.S. Nº 029-2021-PCM del 19/02/2021, aprueba el reglamento de la "Ley de Gobierno Digital" (Marco de Interoperabilidad- Seguridad, Marco de Seguridad Digital).<br>✓ R.S.G.D. Nº 002-2021-PCM/SGD del 17/09/2021, regula la generación y el |

| CATEGORÍA | SUBCATE-GORÍA | DESCRIPCIÓN | PRINCIPALES NORMAS EMITIDAS |
|---|---|---|---|
| | | | uso del "Código de Verificación Digital" en las entidades de la administración pública.<br>✓ D.S. N° 164-2021-PCM del 16/10/2021, aprueba la "Política General de Gobierno Peruano para el periodo 2021-2026".<br>✓ Ley Nº 31814, del 05/07/2023, "Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial" (principio de seguridad).<br>✓ D.S. Nº 085-2023-PCM del 28/07/2023, aprueba la "Política Nacional de Transformación Digital al 2030". |
| | **TRANSPA-RENCIA** | Refiere al conjunto de normas que regula la "Transparencia" y/o actos que conlleve a la misma emitidas en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ Ley Nº 27806 del 03/08/2002, "Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública".<br>✓ Ley Nº 29091 del 26/09/2007- "Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley Nº 27444-LPAG" (Publicación Portal Web).<br>✓ Ley Nº 31814, del 05/07/2023, "Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial" (uso ético y transparente). |
| | **IDENTIDAD DIGITAL** | Agrupa normas que regulan en materia de "Identidad Digital" y/o términos que contiene respecto a la misma emitidas en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ D.L. N° 1412, del 13/09/2018, "Ley de Gobierno Digital" (Identidad Digital)<br>✓ D.S. Nº 029-2021-PCM del 19/02/2021, aprueba el reglamento de la "Ley de Gobierno Digital" (Identidad Digital).<br>✓ D.S. N° 164-2021-PCM del 16/10/2021, aprueba la "Política General de Gobierno Peruano para el periodo 2021-2026".<br>✓ Ley Nº 31814, del 05/07/2023, "Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial" (Identidad). |
| | **SIMPLIFI-CACIÓN ADMINIS-TRATIVA** | Aglomera normas que regulan la "Simplificación Administrativa" y/o actos que conlleve a la misma, emitidas en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ D.S. Nº 004-2013-PCM del 09/01/2013, "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013-2021)".<br>✓ R.M. Nº 048-2013-PCM del 21/02/2013, "Plan de Simplificación Administrativa (2013-2016)".<br>✓ D.S. Nº 081-2013-PCM del 10/07/2013 fue aprobado la "Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017".<br>✓ D.L. Nº 1246 del 10/10/2016, aprueba diversas medidas de simplificación administrativa.<br>✓ R.S.G.D. Nº 001-2017-PCM/SEGDI, del 09/08/2017 aprueba el "Modelo de Gestión Documental" (interconectar sistemas administrativos en la web).<br>✓ D.L. Nº 1446 del 16/09/18, modifica la "Ley Marco de Modernización de la |

| CATEGORÍA | SUBCATE-GORÍA | DESCRIPCIÓN | PRINCIPALES NORMAS EMITIDAS |
|---|---|---|---|
| | | | Gestión del Estado" (simplificación administrativa).<br>✓ D.L. Nº 1447, del 16/09/2018, modifica el D.L. Nº 1211, Ventanillas únicas.<br>✓ D.U. Nº 006-2020, del 09/01/2020, crea el "Sistema Nacional de Transformación Digital" (envío automático).<br>✓ R.S.G.D. Nº 001-2021-PCM/SGD del 15/06/2021, “Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales”.<br>✓ D.S. Nº 085-2023-PCM del 28/07/2023, aprueba la "Política Nacional de Transformación Digital al 2030" (servicios predictivos). |
| | **CANALES DE ACCESO WEB** | Consiste en la agrupación de normas que direccionan a la creación de "Canales de Acceso web" y/o términos que contiene respecto a la misma emitidas en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ D.S. Nº 060-2001-PCM, publicado el 23/05/2001, crea el "Portal del Estado Peruano (PEP)".<br>✓ D.S. Nº 032-2006-PCM, del 21/06/2006, crea el "Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE)".<br>✓ D.S. Nº 019-2007-PCM, del 09/03/2007, establece el uso de la "Ventanilla Única del Estado a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas-PSCE".<br>✓ D.S. N° 083-2011-PCM, del 21/10/2011, crea la "Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE)".<br>✓ D.S. Nº 033-2018-PCM del 23/03/2018, crea la "Plataforma Digital Única del Estado Peruano -GOB.PE".<br>✓ D.S. Nº 157-2021-PCM del 25/09/2021, aprueba el reglamento del Decreto de Urgencia Nº 006-2020, que crea el "Sistema Nacional de Transformación Digital" (Gobierno como plataforma). |

Fuente: Elaboración propia (2024).

Finalmente, el Cuadro 09 corresponde a la Categoría de “Participación”, que se compone de cuatro subcategorías: “Sociedad Civil y/o Entes Privados”, “Comité de Gobierno Digital”, “Cooperación Institucional Nacional y/o Internacional” y “Laboratorio Digital”. A continuación, se describen estas subcategorías y se señalan las principales normas emitidas que se relacionan o tienen puntos en común con ellas:

**Cuadro 09** - Participación

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PRINCIPALES NORMAS EMITIDAS |
|---|---|---|---|
| **PARTICIPACIÓN** | **SOCIEDAD CIVIL Y/O ENTES PRIVADOS** | Agrupa las normas que contienen el término de "Sociedad Civil y/o Entes Privados" en el ordenamiento jurídico peruano lo que involucra en la participación de varios actores para generar valor público. | ✓ Ley Nº 27658 del 30/01/2002- "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado".<br>✓ R.M. Nº 181-2003-PCM del 04/06/2003, creó la "Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI)".<br>✓ R.M. N° 54-2011-PCM, 22/06/2011, "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021" (participación privada).<br>✓ D.S. Nº 081-2013-PCM del 10/07/2013, fue aprobado la "Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017" (participación de la sociedad civil).<br>✓ D.U. Nº 006-2020, del 09/01/2020, crea el "Sistema Nacional de Transformación Digital" (participación).<br>✓ D.S. Nº 157-2021-PCM del 25/09/2021, aprueba el reglamento del D.U. Nº 006-2020, que crea el "Sistema Nacional de Transformación Digital".<br>✓ Ley Nº 31814, del 05/07/2023, "Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial" (participación).<br>✓ D.S. Nº 085-2023-PCM del 28/07/2023, aprueba la "Política Nacional de Transformación Digital al 2030". |
| | **COMITÉ DE GOBIERNO DIGITAL** | Consiste en el conjunto de normas que contiene el término de "Comité de Gobierno Digital" y/o acciones que fortalecen a la misma, emitidas en el ordenamiento jurídico peruano. | ✓ R.M. Nº 119-2018-PCM del 08/05/2018, crea el "Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública".<br>✓ D.S. Nº 118-2018-PCM, del 30/11/2018, declara de interés nacional el desarrollo del Gobierno Digital (Comité de Alto Nivel).<br>✓ R.S.G.D. Nº 004-2018-PCM/SEGDI del 22/12/2018, aprueba los “Lineamientos del Líder de Gobierno Digital".<br>✓ R.S.G.D. Nº 005-2018-PCM/SEGDI del 22/12/2018, aprueba los "Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital". |

| CATEGORÍA | SUBCATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PRINCIPALES NORMAS EMITIDAS |
|---|---|---|---|
| | | | ✓ R.M. Nº 087-2019-PCM del 19/03/2019, aprueba la conformación y funciones del "Comité de Gobierno Digital". |
| | **COOPERACIÓN INSTITUCIONAL NACIONAL Y/O INTERNACIONAL** | Refiere al conjunto de normas que señala respecto a la "Cooperación Institucional Nacional y/o Internacional" emitidas en el transcurso del tiempo del ordenamiento jurídico peruano. | ✓ D. S. Nº 030-2006-RE del 30/06/2006, ratifica el "Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos" suscrito el 12 de abril del 2006.<br>✓ "Plan Maestro de Gobierno Electrónico" en el año 2009 en cooperación entre Perú y Corea del Sur.<br>✓ D.U. Nº 006-2020, del 09/01/2020, crea el "Sistema Nacional de Transformación Digital" (cooperación institucional).<br>✓ D.S. Nº 085-2023-PCM del 28/07/2023, aprueba la "Política Nacional de Transformación Digital al 2030". |
| | **LABORATORIO DIGITAL** | Aglomera el conjunto de normas que contiene el término de "Laboratorio Digital" emitidas en el ordenamiento jurídico peruano. | ✓ R.S.G.D. Nº 003-2019-PCM/SEGDI, del 05/10/2019, dispone la creación del "Laboratorio de Gobierno y transformación Digital". |

Fuente: Elaboración propia (2024).

## 3.3 ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN PERÚ

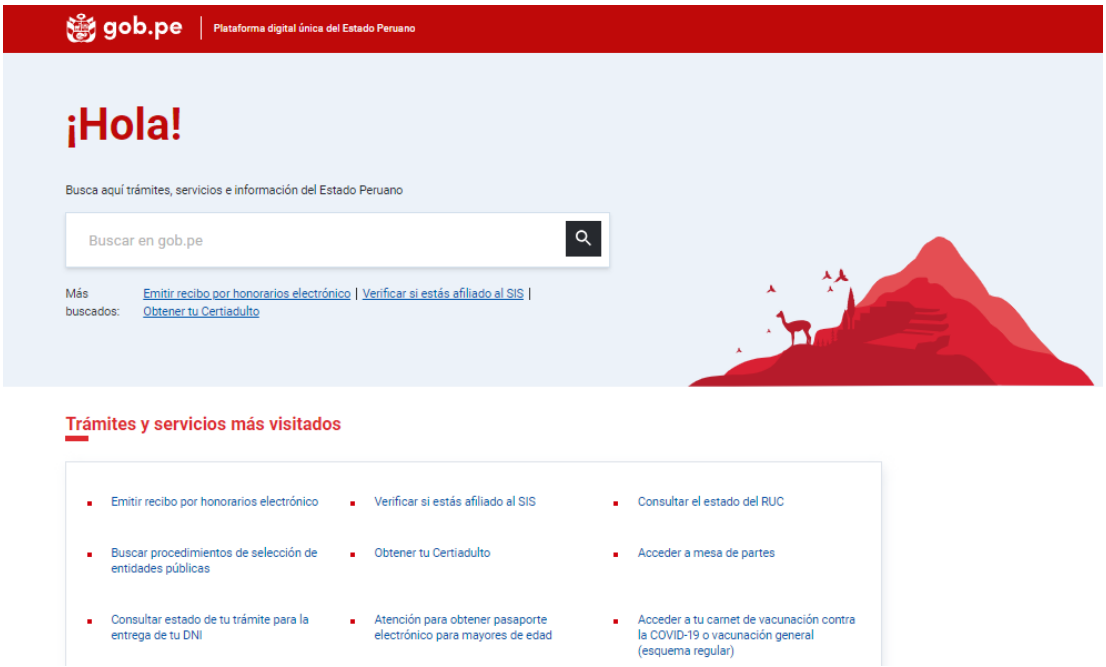
### 3.3.1 Análisis de contenido de la plataforma digital única del Estado peruano de los servicios públicos digitales

En este apartado, se realizó el análisis de contenido de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - GOB.PE (Figura 8), que es el único punto de acceso digital del Estado Peruano orientado a los ciudadanos. Esta plataforma, establecida en el Decreto Supremo 033-2018-PCM, permite acceder a la información institucional y brinda orientación sobre trámites y servicios.

Cabe señalar que, si bien GOB.PE es administrada por la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), es responsabilidad de cada institución el contenido y la actualización de la información encontrada en las páginas institucionales[28].

El objetivo del análisis consistió en verificar la planificación e implementación del gobierno digital en los servicios públicos digitales, respecto al cumplimiento de las normativas legales en su implementación y su evolución hasta la actualidad. Este análisis permitió comprender el avance en materia de gobierno digital.

**Figura 08 -** Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE




Fuente: Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2024).[29]

El procedimiento consiste en analizar el contenido disponible en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - GOB.PE, que contiene servicios públicos digitales ofrecidos por las diferentes entidades del Estado Peruano. Estas entidades incluyen el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, organismos autónomos, entidades de los gobiernos regionales y gobiernos locales.

[28] Disponible en: https://www.gob.pe/1021-que-es-gob-pe. Acceso en: 15 ene. 2023.
[29] Disponible en: https://www.gob.pe/. Acceso en: 15 ene. 2023.

Para la construcción de dimensiones y variables, en primer lugar, se observaron las dimensiones de servicios públicos digitales consideradas relevantes para el análisis de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano - GOB.PE, teniendo en cuenta el tiempo disponible y los recursos. Asimismo, se relacionaron las dimensiones teóricas de servicios digitales enumeradas en estudios de análisis de plataformas de gobiernos digitales (BRAGA, 2007; BRAGATTO, 2007; TORRES; NICOLAS, 2017).

Para sistematizar la información, se construyó una planilla de datos con las siguientes dimensiones: Accesibilidad y Navegabilidad, Servicios Públicos Digitales y Participación Digital (LIMA, 2021; NICOLÁS *et al.,* 2022). Cada dimensión es constituida por una relación de variables.

El Cuadro 10 se refiere a la dimensión "Accesibilidad y Navegabilidad" del portal gubernamental GOB.PE, considerado el primer punto de contacto del ciudadano con el sitio web. Para su análisis, se construyeron 15 variables, cada una de las cuales será detallada. El puntaje ideal total que debería alcanzar es de 30 puntos.

Asimismo, del "puntaje 2" se obtuvieron 12 puntos en total, conteniendo las siguientes variables: "Acceso de inscripción sin registro", "Mecanismo de búsqueda", "Link de vuelta para página principal visible", "Velocidad", "Seguridad" y la "Regla de los 3 clics". Es decir, que dichas variables se encuentran en la plataforma.

Por otro lado, del "puntaje 1" se obtuvieron un total de 3 puntos, siendo las siguientes variables: "Mecanismos de ayuda", "Mapa del sitio" y "Accesibilidad" para personas con deficiencias visuales y auditivas. Estas variables existen, pero están incompletas. Por ejemplo, en la variable "Mecanismo de ayuda", GOB.PE dispone de un enlace a un video que informa sobre las instituciones del Estado que prestan servicios públicos; en cuanto a la variable "Mapa del sitio", el portal presenta enlaces a las categorías de las entidades del Estado Peruano que prestan servicios públicos, pero no incluye un enlace específico con esa denominación; y respecto a la variable "Accesibilidad" dirigida a personas con deficiencias visuales y auditivas, se observó que no existen opciones como alto contraste o aumento de tamaño de letra. Sin embargo, el portal indica que ha sido diseñado considerando la accesibilidad, con colores de texto y fondo apropiados, tipografía de 16px, pocas imágenes para mejorar la conectividad, términos simples en la redacción y optimización del código para la

lectura por *software* de pantalla.

Por otro lado, las siguientes variables no fueron encontradas: "Registro de cuenta de usuario", "Manual de usuario", "Página en otro idioma", "Estadística de navegación", "Aplicativos móviles (apps)" y "Tour virtual" (visita teleguiada).

Por tanto, el puntaje total de la dimensión "Accesibilidad y Navegabilidad" fue de 15 puntos frente al puntaje ideal total de 30, lo que indica que se ubicó en la media del puntaje ideal.

**Cuadro 10** - Accesibilidad y Navegabilidad

| **PUNTAJE** | **VARIABLES** | | **TOTAL** |
|---|---|---|---|
| **2** | 1.- Acceso de inscripción sin registro<br>2.-Mecanismo de búsqueda<br>3.-Link de vuelta para página principal visible | 4.-Velocidad<br>5.-Seguridad<br>6.-Regla de los 3 cliks | 12 |
| **1** | 1.-Mecanismos de ayuda<br>2.-Mapa del sitio<br>3.-Accesibilidad para personas con deficiencias (visual y auditiva) | | 3 |
| **0** | 1.-Registro de cuenta de usuario<br>2.-Manual de usuario<br>3.-Página en otro idioma | 4.-Estadística de navegación<br>5.-Aplicativos móviles apps (uso de celulares)<br>6.-Tour virtual (visita teleguiada) | 0 |
| **RESULTADO** | | | 15 |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a Lima (2021) y Nicolás *et al.* (2022).

A continuación, la Tabla 03 se refiere a la dimensión "Servicios Públicos Digitales". Para su análisis, se construyeron 17 variables, que son: Acceso de inscripción sin registro; registro de cuenta de usuario; manual de usuario; mecanismo de búsqueda; mecanismos de ayuda; mapa del sitio; página en otro idioma; link de vuelta para página principal visible; accesibilidad para personas con deficiencias (visual y auditiva); estadística de navegación; aplicativos móviles (apps) (uso de

celulares); tour virtual (visita teleguiada); velocidad; seguridad y la regla de los 3 clics. El puntaje máximo que debería alcanzar es de 34 puntos.

Se seleccionaron aleatoriamente cinco servicios públicos del Ministerio del Interior, órgano rector del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, que está integrado por: la Policía Nacional del Perú (PNP), la Intendencia Nacional de Bomberos del Perú (INBP), la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (Sucamec), y la Superintendencia Nacional de Migraciones (Migraciones).

Cabe señalar que el Ministerio del Interior ofrece en su sede digital un total de 142 servicios públicos junto a las áreas sectoriales que la componen. A continuación, se detallan los cinco servicios públicos que fueron elegidos aleatoriamente: “Obtener Certificado de Antecedentes Policiales para uso nacional”, “Solicitar licencia para uso de arma de fuego para defensa personal”, "Obtener permiso de lunas polarizadas”, “Atención para Obtener pasaporte electrónico para mayores de edad”, y “Obtener ficha de canje Internacional (Interpol)”.

**Tabla 03 -** Servicios Públicos Digitales

| **Servicios Públicos más requeridos del Ministerio del Interior** | **Puntaje** | **Cantidad de Variables** | **Sumatoria** | **TOTAL** |
|---|---|---|---|---|
| Obtener certificado de antecedentes policiales para uso nacional | 2 | 7 | 14 | 17 |
| | 1 | 3 | 3 | |
| | 0 | 7 | 0 | |
| Solicitar licencia para uso de arma de fuego para defensa personal | 2 | 7 | 14 | 16 |
| | 1 | 2 | 2 | |
| | 0 | 8 | 0 | |
| Obtener permiso de lunas polarizadas | 2 | 6 | 12 | 14 |
| | 1 | 2 | 2 | |
| | 0 | 9 | 0 | |
| Atención para obtener pasaporte electrónico para mayores de edad | 2 | 5 | 10 | 12 |
| | 1 | 2 | 2 | |
| | 0 | 10 | 0 | |
| Obtener ficha de canje internacional (Interpol) | 2 | 4 | 8 | 9 |
| | 1 | 1 | 1 | |
| | 0 | 12 | 0 | |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a Lima (2021) y Nicolás *et al.* (2022).

De la Tabla 03 que precede, fueron analizados detalladamente cada uno de los cinco servicios del Ministerio del Interior, tomados como muestra aleatoria. El primer servicio analizado es "Obtener Certificado de Antecedentes Policiales para uso nacional". Este obtuvo 2 puntos en cada una de las siguientes variables: video explicativo, requisitos del servicio de trámite, *delivery* burocrático completo (operación completa de servicios vía red), evaluación de los servicios, impresión, compartir y guardar, y enlaces relacionados. Es decir, dichas variables se encuentran en la plataforma.

Así también, se obtuvo 1 punto en cada una de las siguientes variables: nivel de explicación de los servicios, recomendaciones para inicio de trámite y servicio en otro idioma. Esto significa que las variables existen, pero están incompletas. Por ejemplo, en la variable "Nivel de explicación de los servicios", la información del servicio no está completamente detallada respecto al servicio o a que disponga de algún espacio para preguntas y dudas, apenas se mencionan los pasos del procedimiento; en la variable "Recomendaciones para inicio de trámite", se encuentra en el servicio con el ítem "Antes de iniciar, debes saber:", siendo muy breve, pudiendo agregarse más sugerencias; en la variable "Servicio en otro idioma", solo está disponible la opción en "Quechua", lo cual resulta limitante a nivel de idiomas.

Por otro lado, las siguientes variables no fueron encontradas: encabezamiento, preguntas frecuentes, glosario/diccionario de términos, manual de servicios públicos, *delivery* inmediato (atención online instantánea), *delivery* burocrático inicial (inicio de trámites y servicios vía red) y asistencia en línea al usuario/chatbot. Por tanto, el puntaje total del servicio "Obtener Certificado de Antecedentes Policiales para uso nacional" fue de 17 puntos frente al puntaje ideal total de 34, lo cual representa la mitad del puntaje ideal.

Asimismo, el segundo servicio analizado se denomina "Solicitar licencia para uso de arma de fuego para defensa personal". Este obtuvo 2 puntos en cada una de las siguientes variables: preguntas frecuentes, requisitos del servicio de trámite, *delivery* burocrático inicial (inicio de trámites y servicios vía red), evaluación de los servicios, impresión, compartir y guardar, y enlaces relacionados. Es decir, dichas variables se encuentran en la plataforma.

También, se obtuvo 1 punto en cada una de las siguientes variables: encabezamiento y nivel de explicación de los servicios. Esto significa que las variables existen, pero están incompletas. Por ejemplo, en la variable "Encabezamiento", el servicio es ofrecido por la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), la cual tiene el logotipo, pero este no se mantiene hasta llegar al servicio específico, por lo que es incompleto; en la variable "Nivel de explicación de los servicios", se presentan los pasos a seguir para el procedimiento, sin embargo, es importante detallar otras informaciones relevantes.

Por otro lado, las siguientes variables no fueron encontradas: video explicativo, glosario/diccionario de términos, manual de servicios públicos, *delivery* inmediato (atención online instantánea), *delivery* burocrático completo (operación completa de servicios vía red), asistencia en línea al usuario/chatbot, recomendaciones para inicio de trámite y servicio en otro idioma. Por tanto, el puntaje total del servicio "Solicitar licencia para uso de arma de fuego para defensa personal" fue de 16 puntos frente al puntaje ideal total de 34, lo que indica que tuvo un resultado por debajo de la media ideal.

El tercer servicio analizado se denomina "Obtener permiso de lunas polarizadas" y obtuvo 2 puntos en cada una de las siguientes variables: requisitos del servicio de trámite, *delivery* burocrático inicial (inicio de trámites y servicios vía red), evaluación de los servicios, impresión, compartir y guardar, y enlaces relacionados. Es decir, que dichas variables se encuentran en la plataforma. También obtuvo 1 punto en cada una de las siguientes variables: nivel de explicación de los servicios y recomendaciones para inicio de trámite. Esto significa que estas variables existen, pero están incompletas, pudiendo extenderse a la interacción con el usuario respecto a las dudas que pueda presentar.

Por otro lado, las siguientes variables no fueron encontradas: encabezamiento, video explicativo, preguntas frecuentes, glosario/diccionario de términos, manual de servicios públicos, *delivery* inmediato (atención online instantánea), *delivery* burocrático completo (operación completa de servicios vía red), asistencia en línea al usuario/chatbot y servicio en otro idioma. Por tanto, el puntaje total del servicio "Obtener permiso de lunas polarizadas" fue de 14 puntos frente al puntaje ideal total

de 34, lo que quiere decir que tuvo un resultado por debajo de la media ideal.

El cuarto servicio analizado, titulado "Atención para obtener pasaporte electrónico para mayores de edad", obtuvo 2 puntos en cada una de las siguientes variables: requisitos del servicio de trámite, *delivery* burocrático inicial (inicio de trámites y servicios vía red), impresión, compartir y guardar, y enlaces relacionados. Ello significa que dichas variables se encuentran en la plataforma. También obtuvo 1 punto en cada una de las siguientes variables: encabezamiento y nivel de explicación de los servicios. Es decir, que las variables existen, pero están incompletas. Por ejemplo, en la variable "Encabezamiento", el servicio es ofrecido por la Superintendencia Nacional de Migraciones (MIGRACIONES), que tiene un logotipo, pero este no se mantiene hasta llegar al servicio específico, por lo que es incompleto; la variable "Nivel de explicación de los servicios" presenta los pasos a seguir para el procedimiento, sin embargo, es importante detallar otras informaciones relevantes.

Por otro lado, las siguientes variables no fueron encontradas: video explicativo, preguntas frecuentes, glosario/diccionario de términos, manual de servicios públicos, *delivery* inmediato (atención online instantánea), *delivery* burocrático completo (operación completa de servicios vía red), asistencia en línea al usuario/chatbot, evaluación de los servicios, recomendaciones para inicio de trámite y servicio en otro idioma. Por tanto, el puntaje total del servicio "Atención para obtener pasaporte electrónico para mayores de edad" fue de 12 puntos frente al puntaje ideal total de 34, lo que quiere decir que tuvo un resultado por debajo de la media ideal.

El último servicio analizado de la categoría "Servicios Públicos Digitales" se denomina "Obtener Ficha de Canje Internacional (Interpol)" y obtuvo 2 puntos en cada una de las siguientes variables: requisitos del servicio de trámite, *delivery* burocrático inicial (inicio de trámites y servicios vía red), impresión, compartir y guardar. Esto significa que dichas variables se encuentran en la plataforma. También obtuvo 1 punto en la variable "Nivel de explicación de los servicios", es decir, que la variable existe, pero está incompleta.

Por otro lado, las siguientes variables no fueron encontradas: encabezamiento, video explicativo, preguntas frecuentes, glosario/diccionario de términos, manual de servicios públicos, *delivery* inmediato (atención online instantánea), *delivery* burocrático completo (operación completa de servicios vía red), asistencia en línea al

usuario/chatbot, evaluación de los servicios, recomendaciones para inicio de trámite, servicio en otro idioma y enlaces relacionados. Por tanto, el puntaje total del servicio "Obtener Ficha de Canje Internacional (Interpol)" fue de 9 puntos frente al puntaje ideal total de 34, lo que quiere decir que tuvo un resultado muy por debajo de la media ideal.

Y, por último, la dimensión de “Participación” tiene como objetivo verificar en qué medida el portal ofrece mecanismos variados para que los usuarios puedan emitir sus percepciones, opiniones y visiones sobre los servicios públicos, así como contribuir a la mejora del portal. Las variables incluidas en esta dimensión son: información acerca de mecanismos de participación de la sociedad civil; canal para el envío de sugerencias y reclamaciones; consultas públicas; encuestas; foros participativos; redes sociales; evaluación de los servicios públicos; información sobre errores del sistema; comentarios de noticias; contacto electrónico y transmisión de sesiones y reuniones por internet.

Finalmente, la Tabla 04 se refiere a la dimensión “Participación Digital”, para su análisis se construyeron 11 variables que serán explicadas una a una. El puntaje ideal total que debería obtener es de 22 puntos.

**Tabla 04 -** Participación Digital

| PUNTAJE | VARIABLES | | TOTAL |
|---|---|---|---|
| **2** | 1.-Canal para envío de sugestiones y reclamaciones<br>2.-Encuestas<br>3.-Redes sociales | 4.-Evaluar los servicios públicos<br>5.-Contacto electrónico | 10 |
| **1** | 1.-Informaciones acerca de mecanismos de participación de la sociedad civil | | 1 |
| **0** | 1.-Consultas públicas<br>2.-Foros Participativos<br>3.-Información sobre errores del sistema | 4.Comentario de noticias<br>5.Transmisión de sesiones y reuniones por internet | 0 |
| **TOTAL** | | | 11 |

Fuente: Elaboración propia (2023) en base a Lima (2021) y Nicolás *et al.* (2022).

De la Tabla 04, en relación al “puntaje 2”, se obtuvo un total de 10 puntos. Esta contiene las siguientes variables: Canal para envío de sugerencias y reclamaciones, Encuestas, Redes sociales, Evaluar los servicios públicos y Contacto electrónico. Es decir, dichas variables se encuentran en la plataforma. Respecto al “puntaje 1”, se obtuvo 1 punto, ya que solamente se encontró la variable: Informaciones acerca de mecanismos de participación de la sociedad civil; esta variable existe, pero está incompleta. Por otro lado, el “puntaje 0”, comprende las siguientes variables que no fueron encontradas: Consultas públicas, Foros participativos, Información sobre errores del sistema, Comentario de noticias y Transmisión de sesiones y reuniones por internet. Por tanto, el puntaje total de la dimensión “Participación Digital” fue de 11 puntos frente al puntaje ideal total de 22, lo que indica que tuvo un resultado ubicado en la media del puntaje ideal.

## 3.4 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Este capítulo tiene como objetivo analizar la información obtenida a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a especialistas académicos/tercer sector y a especialistas en la administración pública (Secretaría de Gobierno y Transformación Digital), respecto a la implementación de los servicios públicos digitales en el Perú. La principal fuente de información son las entrevistas realizadas a diferentes sectores de la sociedad pública y privada en los meses de diciembre de 2023 y principios de enero de 2024, mediante *Google Meet* y previamente agendadas.

El análisis de las entrevistas se relacionó con el marco teórico y normativo detallado en el segundo capítulo. Se llevaron a cabo un total de 6 entrevistas semiestructuradas: tres con personas que trabajan en la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, y tres con especialistas de la sociedad civil involucrados en la participación del gobierno digital. En el sector público, se entrevistó al Coordinador de Gestión de Servicios y Plataformas Digitales de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD), a la Especialista en Comunicaciones y Contenido de la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (GOB.PE), y a la Asesora de Políticas y Derechos Digitales de la (SGTD). En cuanto a la sociedad civil, se entrevistaron a tres abogados, siendo el primero el director ejecutivo de HIPER DERECHO, una organización de la sociedad civil en temas de gobierno digital; también se entrevistó a

un académico que ocupa el cargo de Director de la Escuela de Ciencia Política y Gobernabilidad de la Universidad Nacional de Trujillo, involucrado en estudios de gobierno electrónico y gobierno digital. Finalmente, se entrevistó a una especialista en Gobierno Abierto y Gobierno Digital que trabaja en Alliance for Integrity en el Perú, un programa de la Agencia de Cooperación Alemana G y Z.

Esta sección se compone de tres elementos: el primero se refiere al perfil de los entrevistados; el segundo, al tema central de la investigación, la implementación, el cual fue subdividido en seis subcategorías: Plataforma GOB.PE, Marco normativo, Coordinación institucional, Cooperación e Indicadores Internacionales, Participación y Financiamiento. El último apartado corresponde a los desafíos, dividido en cuatro subcategorías (Dificultades, Desafíos, Resultados y Recomendaciones).

A continuación, el Cuadro 11 corresponde al "Análisis de Contenido", que fue construido a partir de las entrevistas. Consiste en un resumen de todo lo que será analizado más adelante de forma detallada, compuesto por las dimensiones, subcategorías y unidades de contexto previamente señaladas.

**Cuadro 11** - Análisis de contenido

| **Dimensiones** | **Sub Categorías** | **Unidades de Contexto** |
|---|---|---|
| **Perfil Profesional** | I.- Formación Profesional | - Área de formación<br>- Tiempo de experiencia<br>- Cargos ejercidos<br>- Investigación Académica |
| **Implementación** | II.- Plataforma GOB.PE | - Ejecución<br>- Usabilidad<br>- Accesibilidad<br>- COVID-19 |
| | III.-Marco Normativo | - Política de Gobierno Digital<br>- Principio de legalidad<br>- TUPA |
| | IV.-Coordinación Institucional | - Capacitación<br>- Comunicación<br>- Asistencia técnica<br>- Perfil profesional<br>- Seguimiento por parte de la secretaría a las institu ciones públicas<br>- Planificación |
| | V.- Cooperación e Indicadores Internacionales | - Organismos Internacionales<br>- Marco referencial |

| Dimensiones | Sub Categorías | Unidades de Contexto |
|---|---|---|
| | VI. Participación | - Sociedad Civil<br>- Empresas privadas<br>- Especialistas |
| | VII.-Financiamiento | - Estado<br>- Internacional |
| **Desafíos** | VIII.-Dificultades | - Perfil profesional<br>- Capacitación<br>- Centralización<br>- Falta de voluntad política<br>- Falta de presupuesto<br>- Resistencia de las entidades |
| | IX.- Desafíos | - Secretaría Técnica de la PCM<br>- Sociedad Civil<br>- Accesibilidad<br>- Capacitación |
| | X.- Resultados | - Logros<br>- Avances |
| | XI.- Recomendaciones | - Nacional<br>- Internacional |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante las entrevistas (2024).

### 3.4.1 Perfil de los actores entrevistados

En el proceso de colecta de información a través de las entrevistas, se obtuvo una cantidad considerable de datos no estructurados. Para realizar un análisis del presente capítulo, se realizó la estructuración y codificación de toda la información obtenida, con el objetivo de analizar las experiencias de los entrevistados en profundidad y el contexto de la implementación, analizando mediante categorías y sub categorías del presente apartado.

A continuación, el Cuadro 12 presenta los Perfiles de las personas entrevistadas. Se entrevistaron seis actores públicos y privados directamente relacionados con la implementación de servicios públicos digitales en Perú. Se consideraron la formación, la experiencia laboral y la investigación académica de los entrevistados para identificar su idoneidad en el tema, tanto en el sector público como en la sociedad civil.

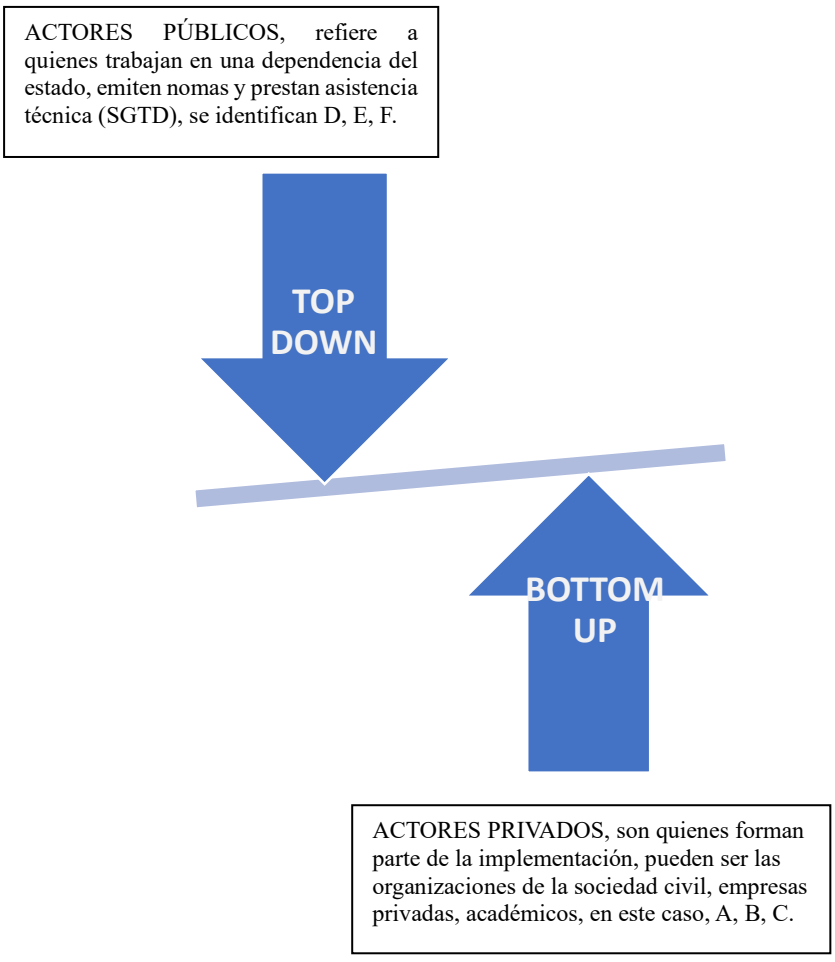
**Cuadro 12** - Perfil de los entrevistados

| GRUPOS | Identificación | Formación | Experiencia Laboral | Investigación Académica en el tema |
|---|---|---|---|---|
| **ANEXO A ESPECIALISTAS ACADÉMICOS / TERCER SECTOR** | **E-A** | Abogado, con especialización en Derecho Constitucional y Tecnología. | 5 años como parte integrante de la organización de la sociedad civil, y actualmente es Director Ejecutivo en HIPER DERECHO. | |
| | **E-B** | Abogada, Máster en Gestión Pública, especializaciones en Innovación Pública, Gobierno Abierto y en Gobierno Digital. | 1 año y 5 meses trabajando en un Programa de la Agencia Alemana G y Z, 10 años promoviendo la apertura de datos en municipios, Gobierno Regional y ministerios, fue asesora de la (SGTD). | |
| | **E-C** | Abogado, maestrías en Derecho Civil, en estudios políticos electorales, doctorados en gobierno y políticas públicas. | Profesor universitario, Director de Escuela de Ciencias Políticas y Gobernabilidad, 1 año en estudios de gobierno digital. | Gobierno electrónico al gobierno digital. |
| **ANEXO B ESPECIALISTAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-SECRETARIA DE GOBIERNO DIGITAL (SGTD)** | **E-D** | Ingeniero Industrial, maestría en Administración de Negocios, especialización en Innovación, Lógica digital, Gestión de proyectos ágiles. | 1 año en la (SGTD), Coordinador de Gestión de Servicios y Plataformas digitales a nivel nacional, experiencia en temas de servicios digitales en entidades públicas. | Co-creación de servicios digitales entre la academia y la empresa privada, informes de las acciones de la política nacional de transformación digital. |
| | **E-E** | Licenciada en Ciencias de la Comunicación. | 7 años en la (SGTD), especialista en comunicaciones y contenido para la Plataforma GOB.PE, fue parte de la creación de Gob.pe, líder en proyectos de diseño de servicios digitales, 2 años fue sub secretaria de servicios e innovación digital de la SGTD, actualmente es experta en innovación y servicios digitales. | Investigaciones de diseño de la plataforma y varios proyectos de diseño de servicios. |
| | **E-F** | Abogada, Magíster en Gestión Pública. | 5 meses de asesora de Políticas y Derechos Digitales de la SGTD, y desde hace 3 años laboró en Gobierno y servicios digitales. | Proyectos de normas en materia de gobierno y transformación digital, propuestas en materia de gobierno digital. |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante las entrevistas (2024).

A continuación, la Figura 09 presenta el Modelo "*Top Down y Bootom Up"* de los actores entrevistados en la implementación de los servicios públicos digitales en el Perú. Se puede observar el modelo en el que se encuentran los entrevistados del sector público y privado.

**Figura 09** - Modelo "Top Down y Bootom Up" de los actores entrevistados en la implementación de los servicios públicos digitales en el Perú




Fuente: Elaboración propia (2023), a partir de Wu *et al.* (2014) y Oliveira (2013).

La Figura 09 muestra la clasificación de los actores que intervienen en el proceso de implementación de los servicios digitales en Perú, detallada a partir del modelo "*Top Down* y *Bottom Up*", especificando los actores públicos y privados involucrados en el proceso.

Según Wu *et al.* (2014), el proceso de implementación de una política pública

puede analizarse desde diferentes perspectivas. Desde el punto de vista de los formuladores de políticas, que buscan influir en los resultados a nivel de los implementadores, se adopta una visión "*Top down*" o "de arriba hacia abajo". Estos actores establecen los recursos para la implementación de la política, la comunicación interorganizativa, el diseño de procesos y la emisión de normativas.

Por otro lado, según Oliveira (2013), la perspectiva "*Bottom Up*" o "de abajo para arriba" señala que los problemas pasan a una red de actores involucrados en el proceso de implementación. Esta perspectiva es útil porque implica la participación de diferentes organizaciones de la sociedad civil y ONG en la implementación, así como la presencia de funcionarios públicos que ocupan cargos dentro de la estructura estatal y que facilitan la implementación de los servicios públicos digitales.

La OCDE (2015) señala que es fundamental identificar la unidad u organismo responsable de coordinar la implementación de las tecnologías de la información en el sector público, así como elaborar políticas y normas comunes que promuevan la adopción de la interoperabilidad.

En este contexto, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital es el ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital. Brinda asistencia técnica y normativa, y articula al sector público, privado, la sociedad civil organizada, la academia y los ciudadanos en materia de gobierno digital[30]. Por tanto, asume el modelo "*Top down*" o "de arriba hacia abajo".

Además, el Ministerio de Economía y Finanzas proporciona los recursos económicos y financieros, con el apoyo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, una entidad pública cuya finalidad es la gestión de las personas al servicio del Estado.

La Secretaría de Gestión Pública, la Contraloría General de la República y la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital trabajan coordinadamente para verificar el cumplimiento del marco normativo por parte de las instituciones públicas, por lo tanto, también asumen el modelo "*Top down*".

Por otro lado, quienes integran el modelo "*Bottom up*" o "de abajo para arriba"

[30] Disponible en: https://www.gob.pe/7025-presidencia-del-consejo-de-ministros-secretaria-de-gobierno-digital. Acceso en: 10 enero 2024.

en este caso son las organizaciones de la sociedad civil, ONG y académicos.

### 3.4.2. Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú

Al realizar las entrevistas, los actores expresaron sus puntos de vista sobre la implementación de los servicios públicos digitales en el Perú, basándose en sus experiencias personales y profesionales. Estos puntos de vista fueron compartidos verbalmente, abarcando todo el proceso que implica la implementación.

La recolección de información fue una etapa crucial de esta investigación, ya que demandó una comprensión profunda del contexto de la información proporcionada. Se reconstruyeron categorías y subcategorías para hacer más comprensible e identificable lo que caracteriza al proceso de implementación.

En este sentido, se analiza la interpretación que cada actor tiene sobre el marco normativo, el financiamiento, la participación, la cooperación e indicadores internacionales, la coordinación institucional, y la experiencia con la Plataforma del Gobierno Peruano GOB.PE.

Las experiencias compartidas desde la perspectiva de los actores permiten analizar y comprender cómo se están implementando los servicios públicos ofrecidos por la Plataforma Digital Única del Estado Peruano. Además, muestran la importancia del involucramiento de diferentes actores sociales para hacer posible su implementación.

A nivel institucional, las experiencias obtenidas a lo largo del proceso revelan la creación de diferentes instrumentos normativos que orientan y materializan las acciones. Todos los entrevistados coincidieron en que el marco normativo es adecuado, y destacaron que la implementación se intensificó con la pandemia del Covid-19.

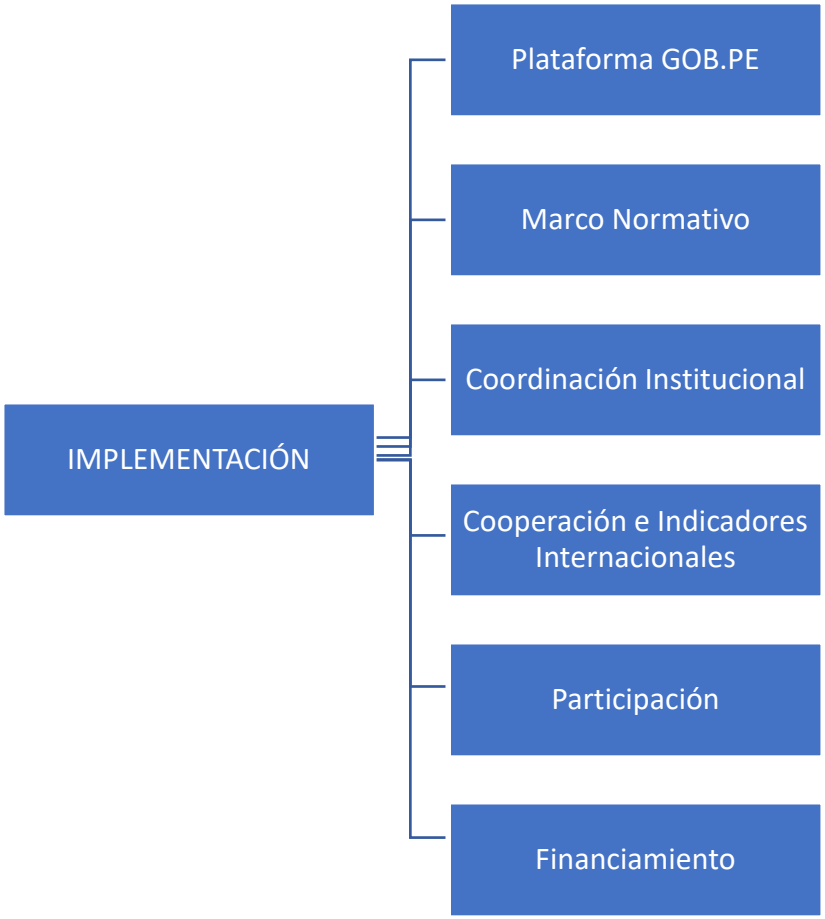
El financiamiento y la cooperación son aspectos importantes en todo el proceso de implementación, y la participación de los actores sociales es fundamental, incluso en la toma de decisiones.

Para una mejor comprensión de la interpretación de los actores públicos y privados, se construyó la categoría de "Implementación", que es el punto central de esta investigación y está compuesta por seis subcategorías: Plataforma GOB.PE,

Marco Normativo, Coordinación Institucional, Cooperación e Indicadores Internacionales, Participación y Financiamiento.

A continuación, la Figura 10 representa la Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú, esquematizada visualmente para facilitar su comprensión.

**Figura 10** - Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú




Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante las entrevistas (2024).

Mencionar que las entrevistas fueron transcritas en formato de texto para su posterior análisis de contenido es relevante, ya que este proceso permite categorizar y subcategorizar la información, lo que es fundamental para el objetivo de la investigación. La información proporcionada por los entrevistados, desde su percepción, fue la base para crear estas subcategorías.

A continuación, se realizará el análisis de toda la información proporcionada por

los actores públicos y privados. Antes de entrar en detalle, es importante recordar el concepto de implementación que ya fue señalado en el marco teórico de este trabajo.

Para Saravia *et al.* (2006), la fase de implementación implica el planeamiento y la organización del aparato administrativo y de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para ejecutar una política pública.

El análisis continúa con la primera subcategoría, la "Plataforma GOB.PE", que se refiere a cómo es percibida por los actores públicos y privados, así como a los avances y dificultades que enfrentan al interactuar con ella para acceder a los servicios públicos que ofrece.

Los entrevistados del sector público y privado coinciden en que la pandemia del COVID-19 ha acelerado la adopción de los servicios públicos digitales, y señalan que la Plataforma GOB.PE proporciona información comprensible. Sin embargo, también mencionan dificultades en el acceso al servicio solicitado. Los entrevistados (B) y (E) comentan que:

> […] la pandemia se volvió en algo indispensable en lo que respecta a servicios públicos en los tres niveles de gobierno, ha sido crucial no sólo en el tema de acceso a la información sino también de un aserie de trámites de Ventanilla Única […] (E-B).

> […] la plataforma GOB.PE inició con un contenido de orientación al ciudadano, pero poco a poco una vez que se oficializa la creación en marzo de 2018 se empiezan a incorporar servicios digitales y durante los siguientes años, durante la pandemia se empezaron a crear muchos servicios digitales […] (E-E).

> […] la acción del trámite te lleva al servicio digital, lo que tendría que hacer es llevarme directo al servicio que se haya solicitado […] (E-E).

De acuerdo con Tangui *et al.* (2021), los canales de comunicación entre los gobiernos y los ciudadanos varían en términos de su riqueza de comunicación en el tiempo. Los canales digitales innovadores y bien diseñados pueden adoptarse para tareas complejas y ambiguas, y su diseño debe tener en cuenta el comportamiento irracional de los usuarios. Se recomienda activar pocos canales para cada servicio. En el caso de la Plataforma GOB.PE, es importante considerar en su diseño la parte comunicativa, buscando la forma más simple de transmitir la información del servicio al usuario para permitir un acceso inmediato al servicio.

Sin embargo, hay una contraposición de opiniones entre los sectores público y privado respecto a la accesibilidad del portal. El entrevistado (A) y el entrevistado (E) señalan que:

> […] en accesibilidad, hacer la plataforma en lenguas originarias también es algo que no se debería dejar de lado […] (E-A).

> […] las sedes digitales han cambiado, hay muchas más secciones, desde el año 2018, 2019 empezamos a priorizar la accesibilidad, cada entidad pública es la responsable de mantener este contenido y generar este contenido en diferentes lenguas […] (E-E).

Para Mensah *et al.* (2020), la calidad de los servicios se basa en el lenguaje empleado y la facilidad de uso, lo que permite apreciar la solidez y eficacia de la prestación de servicios. El lenguaje se convierte en el punto de encuentro entre el ciudadano y las entidades públicas, siendo una especie de puerta de acceso para su eficacia.

En cuanto a la subcategoría "Marco Normativo", se refiere a la percepción que tienen los entrevistados sobre el avance e impacto del cuerpo normativo en materia de Gobierno Digital, así como su percepción sobre los responsables de su emisión.

Los entrevistados coinciden en que existe un avance normativo significativo y bien estructurado en materia de Gobierno Digital. Sin embargo, a pesar de contar con un sistema normativo robusto, señalan que no todo lo establecido por la norma se ha concretado en la realidad. Destacan la importante labor que ha tenido la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital. Los entrevistados (B), (C) y (F) explicaron que:

> […] la Secretaría de Gobierno Digital creo que ha tenido un avance interesante, ha sentado las bases, tenemos todo el marco normativo (E-B)

> […] hay normas específicas en los sectores también, pero falta aterrizar en lo concreto en lo cotidiano […] (E-C).

> […] la política ha sido recién aprobado en junio del año pasado, 2023, tiene un carácter transversal a todos los niveles de gobierno y es obligatorio para todos, es una política que trae muchos retos, trae más de 86 servicios, que se tienen que implementar, dado que su periodo de tiempo de supervisión o de implementación es hasta el 2030 […] (E-F).

Para Naser (2021), un prerrequisito de la gobernanza digital es el cumplimiento del Principio de legalidad y el fortalecimiento del marco regulatorio. A nivel normativo,

se ha avanzado a pasos acelerados; sin embargo, aún queda una brecha considerable para su implementación efectiva.

En cuanto a la subcategoría "Coordinación Institucional", se refiere a la percepción de los entrevistados sobre la coordinación entre la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) y los tres niveles de gobierno, incluidas las entidades autónomas, en la planificación e implementación de los servicios públicos digitales, así como el rol que desempeña la SGTD.

Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que existe una diferencia abismal en la forma en que se implementan los servicios públicos digitales en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Señalaron que el Portal GOB.PE muestra que los Ministerios y las entidades autónomas están avanzando en la digitalización de servicios públicos, a diferencia de los gobiernos locales, que no planifican con anticipación la creación de servicios públicos y muchos ni siquiera los han implementado. Los entrevistados (B) y (D) explicaron lo siguiente:

> […] hay varios servicios públicos digitales que se ha ido implementando y veo por parte de los ministerios una preocupación y además un deseo de seguir brindando más servicios […] (E-B),
>
> […] no hay mucha planificación todavía en los tres niveles de gobierno (E-C).
>
> […] SUNAT, RENIEC, son entidades que ofrecen trámites con alta demanda en la ciudadanía, ellos ya vienen avanzando en el tema de digitalización, ya no hay que hacerles creer en la transformación digital […] los autónomos vienen avanzando, sobre todo con la pandemia […] (E-D).

Según Wu et al. (2014), la administración de políticas públicas es llevada a cabo por servidores públicos, como ministerios, entre otros. Por lo tanto, es necesario que exista coordinación institucional para capacitar a los funcionarios, como señala Naser, Concha (2011), siendo un componente esencial para el éxito y la eficacia de esta iniciativa.

Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital desempeña un papel muy proactivo en el proceso de digitalización. Por ejemplo, normativamente lograron que todas las entidades públicas deban tener alineado su Plan Operativo Institucional (POI) e instrumentos de gestión al PESEM (Plan Estratégico Sectorial Multianual), además de

proporcionar asistencia técnica a las entidades públicas, lo que incluye la creación de servicios institucionales estandarizados como una forma de ayudar a los municipios.

También, los entrevistados destacaron el trabajo coordinado de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital con la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Esta última es una entidad pública que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado, especialmente en relación con los cursos realizados en YouTube y para cumplir con las normativas en la implementación de los servicios públicos digitales en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Destacaron el trabajo coordinado que realizan junto a la Secretaría de Gestión Pública y la Contraloría General de la República. En ese sentido, los entrevistados (A), (D) y (F) explicaron lo siguiente:

> […] diría que la Secretaría siempre tiene intenciones de mejora porque justamente siempre buscan retroalimentación, y opiniones de instituciones distintas a ellos mismos, de cero a 10 puntuaría un 7 o 7.5. que es buena (E-A).

> […] hay diferentes instrumentos, pero las municipalidades no pueden gestionar solas, en la Secretaría hay un equipo de cumplimiento normativo, que es justo quien para persiguiendo a las entidades y trabaja de la mano con la Contraloría […] (E-D).

> […] la Secretaría tiene un rol importantísimo dado que se encarga que todas las entidades de la administración pública sigan un diseño adecuado en el proceso de digitalización de servicios […] (E-F).

La OCDE (2015) señala que es fundamental identificar la unidad u organismo responsable de coordinar la implementación de las tecnologías de la información en el sector público, y esta se encargará de elaborar políticas y normas. Para esto, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital cumple este rol, como ente rector de la Política Nacional de Transformación Digital.

Seguidamente, la subcategoría "Cooperación e Indicadores Internacionales" consiste en la percepción que tienen los entrevistados respecto a la importancia de la cooperación de organismos internacionales en la implementación de los servicios públicos digitales y el impacto de los indicadores internacionales.

Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en la importancia de los organismos de cooperación internacional y el apoyo técnico, económico y

financiero recibido. Estos organismos incluyen el Programa Nacional de las Naciones Unidas (PNUD), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania (KfW) y la Corporación de Finanzas Tecnológicas de Corea del Sur (KOTEC) para el diseño e implementación del gobierno digital. Los entrevistados (A) y (D) señalaron que:

> […] es importante en este tema, los organismos internacionales de cooperación […] (E-A).

> […] hay un intercambio con Corea, la experiencia digital ofrece apoyo a otros países como Perú […] (E-D).

Asimismo, los entrevistados coincidieron en que los indicadores internacionales sirven como una pauta orientadora de la situación actual y los desafíos del gobierno peruano para la implementación de servicios digitales. Sin embargo, también señalaron que a veces estos indicadores no reflejan la realidad, a pesar de que en teoría suelen ser muy buenos. Los entrevistados (B) y (F) manifestaron lo siguiente:

> […] tener indicadores es referencial, pero creo también que hay que mirarlo con pinzas porque muchas veces se pueden cumplir con algunos indicadores y tener algunos resultados que en el papel son muy buenos, pero luego que cuando lo contrastas en la realidad, ves que no es tanto así […] (E-B).

> […] estamos en avance en algunos indicadores internacionales, pero no al 100%, porque gobernanza digital tiene por detrás muchas plataformas, y mucha infraestructura tecnológica y muchos servicios digitales que tienen que ya estar funcionando […] (E-F).

La OCDE (2020) señala que los indicadores de Gobierno Digital ayudan a identificar los factores determinantes para el diseño e implementación eficaz del gobierno digital en el sector público. En ese sentido, es posible afirmar que los indicadores cumplen una pauta orientadora que permite identificar factores para el diseño e implementación del gobierno digital.

Seguidamente, la subcategoría “Participación” consistió en la percepción que tienen los entrevistados, respecto a la comunicación y participación interactiva entre la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital y la sociedad civil y otros sectores

de la sociedad en general. Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital promueve la participación de diferentes actores sociales. Por otro lado, los entrevistados de la sociedad civil coinciden en que existe participación, ya sea a través de opiniones técnicas, y señalan que hasta la fecha mantienen la comunicación, y existe bastante actividad por parte del Laboratorio de Gobierno Digital. Los entrevistados (A) y (B) señalaron que:

> […] en su momento la secretaría sí tenía una posición participativa, nosotros creemos que eso es un gran avance, son pocas las instituciones que en su momento tienen tanta apertura a la participación de otros actores, la anterior secretaría tenía una postura muy abierta, con la nueva gestión se ha mantenido la comunicación, desde el año 2018, 2017 podríamos decir que tenían bastante apertura de dialogar con los actores […] (E-A).

> […] veo que se ha fortalecido el talento digital, veo mucha actividad por parte del Laboratorio de Gobierno Digital […] (E-B).

Por otro lado, los entrevistados del sector público coincidieron en que la participación ciudadana es indispensable para el diseño del servicio y su validación, ya que los servicios públicos deben centrarse en las necesidades del ciudadano. Además, consideran los estudios y recomendaciones de la sociedad civil. En el caso de los entrevistados (D) y (F), señalaron que:

> […] Antes que se vaya a aprobar un tipo de norma o documento algo del estado, se pone en Participa Perú y de esta manera esté a disponibilidad para que cualquier actor de la sociedad civil academia y todos puedan opinar […] (E-D).

> […] la SGTD busca la participación activa de la sociedad civil de investigadores y especialistas, en distintas materias que la secretaría pueda priorizar […] (E-F).

Para Montero (2017), un gobierno participativo implica que la ciudadanía colabore con la administración pública en la formulación de políticas públicas relacionadas con los asuntos públicos, lo cual contribuye al éxito del Estado moderno. Según las entrevistas realizadas, se destaca la participación activa de la sociedad civil frente a la administración pública, a través de la presentación de informes técnicos u otras formas de colaboración.

El último componente es la subcategoría “Financiamiento”, que se refiere a la

percepción que tienen los entrevistados sobre el impacto del factor económico y financiero en la implementación de servicios públicos digitales.

Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que el factor económico y financiero es indispensable y decisivo para la implementación de servicios públicos digitales. Sin un adecuado financiamiento, no sería posible contratar personal especializado. Respecto a los recursos económicos, han sido financiados en parte mediante proyectos de inversión del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y por la Cooperación Internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y actualmente se continúa con esta modalidad. En el caso de los entrevistados (A) y (E), señalaron que:

> […] los recursos económicos son totalmente decisivos, asignar más recursos a distintos niveles de gobierno para que lo puedan implementar y para que puedan contratar más profesionales respecto a gestión de servicios públicos […] (E-A).

> […] el factor económico es un factor decisivo, porque si no hay presupuesto no tienes gente para poder diseñar servicios, durante la pandemia, las instituciones públicas, ninguna estaba preparada y había entidades que no tenían presupuesto suficiente para poder implementar servicios […] (E-E).

Para Saravia et al. (2006), el financiamiento es uno de los componentes necesarios para la implementación y ejecución de una política pública. Esto es reafirmado por los entrevistados, ya que no solo el Estado provee recursos financieros, los cuales suelen ser insuficientes, sino que también recurren a organismos internacionales mediante la cooperación internacional. Estos organismos brindan un gran soporte técnico y financiero, lo que termina siendo determinante en la implementación de políticas públicas.

### 3.4.3. Desafíos en la Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú

De lo analizado en el apartado anterior, la implementación de los servicios públicos digitales inevitablemente conlleva desafíos. En este sentido, se presentan los desafíos que existen en la implementación de servicios públicos digitales en el Perú, los cuales resultan de las entrevistas realizadas.

Los desafíos se pueden definir como las dificultades que se presentan en el

proceso de implementación, lo que aún no se ha logrado y se pretende alcanzar para cumplir los objetivos establecidos por la política pública de gobernanza digital. Es decir, se busca avanzar desde el *statu quo* (estado actual de las cosas) hacia el estado ideal al que se quiere llegar.

En este sentido, respecto al marco teórico, es importante recordar lo señalado por Wu et al. (2014), quienes se refieren a la existencia de barreras en la implementación, entre ellas las barreras políticas, debido a un débil apoyo político, oposición burocrática, débiles incentivos y una autorización lenta de recursos.

A continuación, se presenta la Figura 11, la cual explica los componentes de los desafíos en la implementación de servicios públicos digitales en el Perú a través de la formulación de la categoría central “Desafíos”. Los entrevistados determinaron que es inminente la existencia de desafíos en la implementación.

A partir de ello, se establecieron cuatro subcategorías, formuladas a partir de la percepción de los entrevistados. De este modo, la primera subcategoría, "Dificultades", identifica varios factores: presupuestales, la centralización, lo político, las diferencias entre el marco normativo y la realidad, la resistencia de las entidades públicas a la implementación de servicios públicos, la falta de capacitación, la lenta articulación entre entidades y la falta de profesionales con el perfil adecuado.

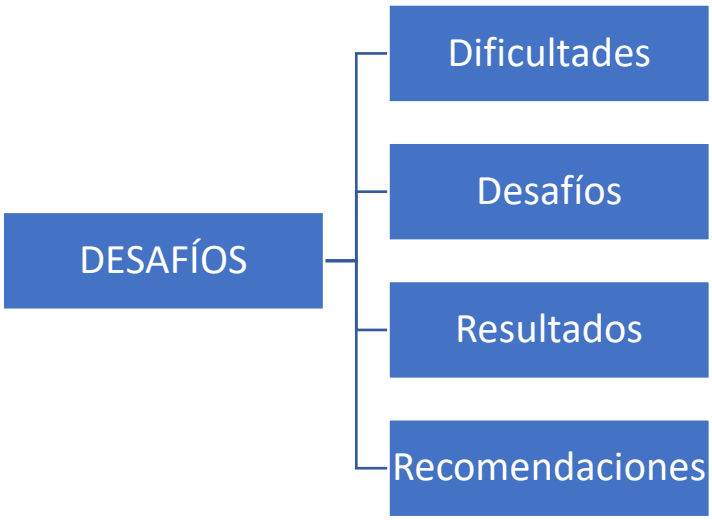
La segunda subcategoría se refiere a "Desafíos". Los entrevistados señalaron que existen desafíos por alcanzar frente a una realidad que aún es incipiente. Hasta el momento, no se ha logrado un acceso a internet de calidad, la alfabetización digital, la descentralización de la infraestructura digital y el avance de los gobiernos locales en la digitalización de trámites y servicios públicos.

La tercera subcategoría, encontrada a partir de las entrevistas, es "Resultados". Esta consiste en lo que se ha obtenido hasta el momento: un marco normativo robusto y un posicionamiento favorable en los indicadores internacionales.

Por último, la cuarta subcategoría, "Recomendaciones", recoge las sugerencias de los entrevistados según las experiencias que han obtenido.

A continuación, la Figura 11 presenta la relación de la categoría central y las cuatro subcategorías encontradas a partir de las entrevistas realizadas.

**Figura 11** - Desafíos de la Implementación de los servicios públicos digitales en el Perú




Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante las entrevistas (2024).

Como fue mencionado, la categoría central consiste en lo que aún no se ha logrado y se pretende alcanzar para cumplir los objetivos establecidos, es decir, avizorar desde el statu quo (estado actual de las cosas) hacia el estado en el que se quiere llegar, un estado ideal.

La primera subcategoría, "Dificultades", abarca los diferentes factores de incidencia interna y externa que impiden el logro de los objetivos planteados para la implementación de los servicios públicos. En este sentido, la capacidad burocrática es crucial para el funcionamiento de los gobiernos y la implementación de políticas públicas (SOUZA; FONTANELLI, 2020).

Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que las dificultades se deben a factores presupuestales, la centralización de entidades locales que aún no han digitalizado los servicios públicos, aspectos políticos relacionados con el compromiso de la alta dirección y los cambios de gobierno que ingresan con un enfoque diferente y no generan continuidad, las diferencias entre el marco normativo y la concretización de la digitalización, la resistencia de las entidades públicas a la implementación de servicios públicos, la falta de capacitación a las entidades públicas respecto al proceso de implementación de servicios públicos digitales, la lenta articulación entre entidades debido a la burocracia que retrasa las respuestas, y la falta de profesionales con el perfil específico. Los entrevistados (C) y (E) señalaron:

> […] es un trabajo todavía muy centralizado en Lima, y muy vinculado a formación general, pero todavía no se universaliza en el Perú, algunos funcionarios tienen acceso a los documentos, a las oportunidades de capacitación, me parece que a la secretaría nacional le falta llegar al territorio, le falta más presupuesto […] (E-C).

> […] Falta de capacitación, presupuesto, prioridades, muchos cambios de gobierno en los últimos años, al tener cambios de gobierno tienes cambios de directivos, entonces puedes haber avanzado muy bien un proyecto y llega el momento que ya le quieres pasar a producción y de pronto nos cambiaron de ministro y cambiaron todo el equipo, hay que parar el proyecto por el cambio de personas […] (E-E).

Según Wu *et al.* (2014), el factor político puede ser una barrera en la implementación, ya que garantiza el funcionamiento de una política pública y puede darse la situación en que, por decisión de la autoridad, exista un débil incentivo o una lenta autorización de recursos. En ese entender, al contrastar con las entrevistas, se afirma que el factor político es una barrera en la implementación del Gobierno Digital.

La segunda subcategoría, "Desafíos", consiste en lo que se pretende alcanzar y aún no se ha logrado debido a diferentes factores internos y externos. Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que los desafíos por alcanzar incluyen el acceso a internet de calidad, la alfabetización digital, la descentralización de la infraestructura digital, el avance de los gobiernos locales en la digitalización de trámites y servicios públicos, la digitalización completa de un servicio público, continuar con la capacitación a las entidades públicas para el uso de todas las secciones de la Plataforma GOB.PE y su gestión, que las demás entidades puedan comenzar la digitalización de sus servicios públicos, y la visión de corto plazo de los gobernantes. Los entrevistados (A), (E) y (F) señalaron que:

> […] El principal paso y reto es lograr ampliar lo que se tiene desarrollado bien a nivel de gobierno central, ampliar a gobiernos regionales como mínimo y de ahí a gobiernos locales, creo que el de descentralizar la infraestructura digital […] (E-A).

> […] buscamos incremento de la ciudadanía digital al 2030, vamos a seguir en este camino de involucrar a la ciudadanía […] (E-E).

> (…) pero los grandes retos se presentan en la digitalización de un servicio completamente, son muy pocas las entidades que han avanzado (…) (E-F).

Según la NU.CEPAL (2020), el acceso a internet presenta índices bajos, con brechas marcadas entre las zonas rurales y urbanas, donde jóvenes y adultos mayores tienen menor conectividad. Asimismo, Naser y Concha (2011) señalan que la capacitación de los funcionarios es esencial para el éxito de la política. En ese entender, se afirma que la capacitación a funcionarios públicos y el acceso a internet terminan siendo desafíos por los cuales se está trabajando progresivamente.

La tercera subcategoría, “Resultados”, consiste en las consecuencias obtenidas en el momento actual debido a las acciones realizadas en la implementación de servicios públicos digitales. Los entrevistados del sector público y privado coincidieron en que los resultados obtenidos incluyen un marco normativo robusto, un buen posicionamiento en los indicadores internacionales, y un avance lento en la digitalización en la mayoría de las entidades. Los entrevistados (A) y (E) señalaron que:

> […] De cero a 10 puntuaría la implementación de 6 puntos. Todavía le falta al estado mejorar en unas áreas, algunas pueden estar con un proceso de digitalización […] (E-A).

> […] Querían correr demasiado en transformación digital pero ahora se tiene que hacer un montón de cosas porque ya se han puesto en las normas, esa visión de posicionar la transformación digital, es mérito de la anterior gestión de la Secretaría de Gobierno de Transformación digital […] (E-D).

> […] el Perú hasta el año pasado fue el país presidente de la RED GEALC […] (E-E).

Para Wu *et al.* (2014), las leyes designan al órgano administrativo para crear reglamentos y garantizan el éxito de la implementación de los principios y objetivos del proyecto de ley. En ese sentido, los resultados favorables de tener un robusto marco normativo destacan el rol activo de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital como ente regulador en materia de gobierno digital. Esto se sustenta en el análisis del marco normativo y las entrevistas, lo que incide en los buenos resultados que ha tenido el Perú a nivel de indicadores internacionales.

Por último, la cuarta subcategoría, “Recomendaciones”, consiste en las sugerencias de los entrevistados según las experiencias que han obtenido. Los entrevistados del sector público y privado recomendaron en base a sus experiencias desde el punto de vista en el cual se desempeñan.

Por un lado, los entrevistados del sector privado recomendaron lo siguiente: 1) La ampliación de infraestructura para el acceso a servicios digitales, 2) Recomiendan a los gobiernos locales digitalizar en principio los servicios estandarizados por la facilidad en su digitalización, 3) Recomiendan que la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital impulse con recursos necesarios a los gobiernos locales, 4) La Alta Dirección del ejecutivo se involucre en temas de transformación digital y que los ministerios pongan en conocimiento público respecto a los avances de la implementación realizados, 5) Crear una Agenda Digital de las metas anuales, y su difusión, 6) Crear una política nacional de capacitación. Los entrevistados (A) y (B) señalaron que:

> […] La ampliación de la infraestructura para poder acceder a los servicios digitales ya sea a través de lo que ya tenemos reconocido el acceso a internet en la constitución, teniendo en cuenta eso se podría generar inversión pública […] (E-A).

> […] los gobiernos locales a nivel distrital no tienes los recursos necesarios ni las capacidades para avanzar en tema de servicios digitales, esto tiene que ser hecho por un impulso que venga por parte de la PCM y la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital […] (E-B).

Por otro lado, los entrevistados del sector público recomendaron lo siguiente: 1) Realizar una investigación de las necesidades del ciudadano, antes de digitalizar un servicio público y que exista un compromiso de la Alta Dirección, 2) Trabajar bien la normativa sin generar confusiones, 3) Hacer una revisión de lo que vienen trabajando otros países y realizar un intercambio de buenas prácticas con los países referentes en la implementación del gobierno digital a nivel mundial y de Latinoamérica, conformando redes de contactos y generar discusiones sobre la temática, 4) Que, las entidades públicas brinden servicios públicos con respuestas inmediatas en su sede digital de la Plataforma GOB.PE, y tengan la iniciativa de implementar la política, 5) Recomiendan que las entidades lean con anticipación la Política Nacional de Transformación Digital.

> […] Recomiendo que acudan a la Secretaría cuando quieran empezar a implementar servicios de la política […] (E-E).

> […] primero contar con un compromiso de la alta dirección, luego, armar adecuadamente un equipo dedicado a realizar un diagnóstico de sus trámites,

> ordenados y que ese equipo se encargue de analizar sus trámites y también analizar las demanda que tienen esos trámites, priorización y diseño […] (E-F).

Para Wu *et al.* (2014), la burocracia, con todos sus conflictos, es un actor determinante en la implementación de políticas públicas. En ese sentido, la capacidad de las entidades públicas es crucial para la implementación de los servicios públicos digitales, lo cual involucra a diferentes actores de la sociedad civil y otros entes no gubernamentales.

El análisis realizado en el presente apartado reunió diferentes puntos de vista a partir del perfil de los entrevistados. En el Modelo *Top Down* se encuentran quienes trabajan en una dependencia del Estado (SGTD), mientras que en el Modelo *Bottom Up*, forman parte las organizaciones de la sociedad civil, empresas privadas y académicos.

Finalmente, se presenta el Cuadro 13, el cual reúne los cuatro principales resultados analizados en el presente trabajo: el Nivel de desarrollo del gobierno digital en Perú, el Análisis de la legislación sobre Gobierno Digital, el Análisis de contenido de la plataforma GOB.PE y el Análisis de las entrevistas, a continuación:

**Cuadro 13** - Principales Resultados

| **RESUMEN** | | **RESULTADOS** |
|---|---|---|
| **Nivel de desarrollo del gobierno digital en Perú** | Indicador nacional<br>Indicadores Internacionales | Los Indicadores Internacionales coincidieron que desde el año 2018 hasta el 2022, el Perú se ha posicionado en el ranking mundial. Los indicadores nacionales indican que el dispositivo más usado por la población peruana es el teléfono móvil y el servicio de internet. |
| **Análisis de la legislación sobre Gobierno Digital** | Accesibilidad<br>Interoperabilidad<br>Participación | Existen marcos normativos robustos relacionados a la accesibilidad, interoperabilidad y participación. Fue posible identificar dos etapas: El Gobierno Electrónico se desarrolló desde el año 2000 hasta el año 2016 y la segunda etapa normativa propiamente dicha del Gobierno Digital, inicia desde el año 2017 hasta la actualidad. |
| **Análisis de contenido de la plataforma** | Accesibilidad y Navegabilidad | Los resultados apuntan que el Perú tiene un puntaje por la media del puntaje ideal. La dimensión “Accesibilidad” y |

| | | |
|---|---|---|
| **GOB.PE** | Servicios Públicos<br>Participación Digital | "Navegabilidad", obtuvo 15 puntos frente al puntaje ideal de 30. El puntaje total de la dimensión "Participación Digital", fue de 11 puntos frente al puntaje ideal de 22. Respecto a los servicios Públicos, fueron seleccionados 5 servicios del Ministerio del Interior los resultados muestran por debajo de la media ideal. |
| **Análisis de las entrevistas** | Perfil de los entrevistados<br>Implementación<br>Desafíos | El perfil de los entrevistados de la sociedad civil, en general, es abogado. El Covid-19 aceleró la implementación de los servicios públicos digitales, el factor económico y financiero es indispensable y decisivo. Existe un buen avance normativo. La SGTD tiene un rol proactivo, promueve la participación. Rescataron la importancia de los Organismos Internacionales. Los indicadores es una pauta orientadora mas no siempre refleja la realidad. Los desafíos están en el perfil profesional adecuado, la digitalización de las entidades locales. |

Fuente: Elaboración propia (2024).

La participación, la accesibilidad y la pandemia del COVID-19 como factor de aceleración del Gobierno Digital fueron destacadas en el análisis de la legislación peruana, en la Plataforma GOB.PE y en las entrevistas realizadas. Luego de realizar el análisis de la legislación nacional y las entrevistas, se demostró la relevancia del presupuesto público en la implementación del Gobierno Digital, la cual va de la mano con el apoyo y cooperación de las Organizaciones Internacionales.

Los servicios públicos se refieren al producto final que se ofrece al ciudadano, que al menos debería reunir ciertas características descritas en la presente disertación. Sin embargo, de lo estudiado aún existen desafíos que las entidades públicas en general, especialmente las entidades pequeñas, muestran indiferencia en la implementación de la política estudiada. Esto contrasta con una ciudadanía que diariamente lidia y se muestra incómoda por el lento servicio que reciben de las entidades, caracterizado por caos y desorden, largas filas y una atención ineficiente.

Por otro lado, la legislación se encuentra robusta, constituyendo los primeros pasos para la implementación de una política pública. En ese sentido, es necesario tener en cuenta que, dentro del proceso de implementación de una política pública, pueden ocurrir muchos factores, siendo uno de ellos el factor tiempo. Es decir, ¿cuál

es la utilidad de tener abundante normativa si no se concretiza en el tiempo para el cual fue emitida? Frente a una realidad fluctuante, hasta que la normativa se ponga en práctica, surgen nuevas necesidades que muchas veces no se adaptan a esa realidad futura. Entonces, la creación de la legislación debe ir de la mano con la práctica y con lo que realmente es posible realizar en el presente. De lo contrario, el proceso de implementación no se adecúa a la realidad futura, ya que la normativa se elabora bajo la óptica del pasado.

El ciudadano quiere ver realidades concretas y prácticas, más allá de lo establecido en la normativa. Aunque la legislación es un paso importante, resulta incompleto si no se acompaña de acciones prácticas, ya que de otro modo se torna inerte.

A su vez, es necesario considerar lineamientos normativos dirigidos directa o indirectamente a la responsabilidad, que vayan de la mano con estrategias de incentivo para la implementación por parte de los tomadores de decisiones de las entidades públicas. Esto forma parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); ciertamente, las tecnologías digitales contribuyen a los 17 objetivos de la ODS[31].

La participación es el componente principal en todas las fases de una política pública, especialmente en la implementación. Aunque se consideró como variable de análisis en el portal de prestación de servicios públicos digitales y en la normatividad respecto al gobierno digital, en la práctica no ha obtenido buenos resultados. Entonces, ¿cómo podemos hablar de inclusividad, accesibilidad y mejora en el diseño del portal? Esto resulta una paradoja y a la vez un desafío.

El término de participación no es un concepto limitado; generalmente, la teoría involucra a la sociedad civil, académicos, entidades públicas y privadas. Además, comprende una gama de actores que incluso se extienden al plano internacional debido a los aportes técnicos que brindan las organizaciones internacionales y otros actores que van surgiendo en el proceso de implementación.

Por tanto, a través de la participación es posible generar coproducción, es decir, interactuar la base de datos entre entidades gubernamentales, y reducir pasos para

---

[31] Disponible en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/05/un-2023-sdg-summit/. Acceso en: 15 ene. 2023.

brindar un buen servicio al ciudadano, y no se convierta en un procedimiento engorroso al ciudadano, sino de facilitarle el servicio como debería ser, en beneficio de todos, porque en algún momento fuimos parte usuaria en una entidad pública.

Por otro lado, a pesar de que los indicadores internacionales muestran el buen posicionamiento del Perú a nivel internacional, sin embargo, no reflejan los resultados del análisis de contenido realizado en el apartado del análisis de la Plataforma Digital Única de Gobierno y Transformación Digital- GOB.PE de la presente disertación, especialmente en las dimensiones de accesibilidad y navegabilidad, servicios públicos y participación. En el caso de las entrevistas, a diferencia del análisis señalado, se destacó la participación, mostrándose satisfechos por ambos sectores, públicos y privados.

Respecto al presupuesto, es indudable que es un aspecto fundamental para la realización de una política pública, como así lo señala la literatura y los entrevistados, especialmente cuando se trata de implementar un tema innovador referente a las tecnologías de la información. Cada vez más, las tecnologías de la información se están vinculando a diferentes sectores de la sociedad como un mecanismo de ayuda, y para ello es importante contar con un personal que tenga un perfil adecuado debido a la rigurosidad del tema, lo cual implica también contar con presupuesto.

Además, el Perú es un país multicultural, por tanto, es complejo realizar una política pública. Se recomienda realizar un estudio profundo en coordinación con las universidades de cada región del país, lo cual ayudaría mucho en el diseño e implementación de una política pública, y se evitaría la centralización, dando un respiro a la Secretaría Técnica de Transformación Digital.

Finalmente, es necesario replantear la planificación conforme a cada realidad, a través de un estudio descentralizado y coordinado, porque la normatividad señala una cosa, pero la realidad es otra.

# 4 CONSIDERACIONES FINALES

La presente disertación tuvo como objetivo realizar un análisis de la implementación de servicios públicos digitales en el Perú. Ello involucra a instituciones públicas y privadas, organismos internacionales, recursos económicos y financieros, capacitación, lineamientos normativos, factores internos y externos que impactan el avance de una política pública.

Existen dos modelos de actores que intervienen en la implementación. Por un lado, el modelo "*Top down*" o "de arriba hacia abajo", representado por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital con el apoyo de la Secretaría de Gestión Pública, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (Gestión de Personas) y la Contraloría General de la República, y el Ministerio de Economía y Finanzas, que administra el erario nacional. Por otro lado, está el modelo "*Bottom up*" o "de abajo para arriba", asumido por las organizaciones de la sociedad civil, ONGs y académicos, quienes participan activamente. Además, las entidades públicas como el gobierno nacional, regional, local y entidades autónomas tienen la obligación de implementar los servicios públicos digitales en la sede digital de la Plataforma GOB.PE, asumiendo también el modelo "*Bottom up*".

La Secretaría de Gobierno y Transformación Digital es el ente rector del Sistema Nacional de Transformación Digital, y entre sus atribuciones está brindar asistencia técnica y normativa, articulando el sector público, privado, la sociedad civil organizada, la academia y los ciudadanos en materia de gobierno digital.

Para su análisis, esta disertación se centró en cuatro instrumentos que reflejan el avance de los servicios públicos digitales en el Perú. En primer lugar, se analizaron los indicadores nacionales e internacionales respecto a los resultados que ha obtenido el Perú en la materia. En segundo lugar, se realizó un análisis de la legislación desde el año 2000 hasta el año 2023. En tercer lugar, se llevó a cabo un análisis de contenido de la Plataforma GOB.PE y se seleccionó aleatoriamente un ministerio, para luego construir categorías y subcategorías que permitieran comprender los avances realizados. Por último, se realizó un análisis de las entrevistas de los actores que trabajan en el sector público y privado.

A través de los indicadores internacionales, se pudo concluir que el Perú se ha

posicionado favorablemente en el ranking mundial desde 2018 hasta 2022, un resultado consistente en varios indicadores analizados. Por otro lado, los indicadores nacionales indican que hasta 2023, el dispositivo más utilizado por la población peruana es el teléfono móvil, y el servicio de Internet es más accesible en zonas urbanas que rurales.

En cuanto al análisis del marco normativo, se identificaron dos etapas: la primera etapa del Gobierno Electrónico se desarrolló desde 2000 hasta 2016, y la segunda etapa normativa, propiamente dicha del Gobierno Digital, comenzó en 2017 y continúa hasta la actualidad.

La normativa propiamente dicha del Gobierno Digital inició en 2018 con la "Ley de Gobierno Digital", aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1412. En ese mismo año, se aprobaron los "Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital", emitidos por la R.S.G.D. Nº 005-2018-PCM/SEGDI. Luego, en 2019 se creó el "Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital", aprobado por la R.S.G.D. Nº 003-2019-PCM/SEGDI. Finalmente, en 2021, se aprobó el "Reglamento de la Ley de Gobierno Digital" mediante Decreto Supremo Nº029-2021-PCM.

Hasta finales de 2023, se observó un avance normativo constitucional significativo. Se aprobó mediante reforma constitucional la Ley Nº31878, que incorpora y reconoce el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y el derecho de acceso a internet libre en todo el país. Además, en el mismo año, se creó la Ley N.º 31814, la cual promueve el uso de la Inteligencia Artificial en favor del Desarrollo Económico y Social del País.

A través del análisis de categorías y subcategorías, contrastando la teoría con el marco normativo, se identificaron términos clave que hacen posible su implementación. Se verificó que el marco normativo reúne elementos clave para una buena implementación de los servicios públicos, lo que indica un buen avance normativo y una estructura sólida.

La Plataforma GOB.PE fue creada mediante el Decreto Supremo Nº 033-2018-PCM, de fecha 23 de marzo de 2018. Esta plataforma sirve como puerta de acceso de orientación al ciudadano para realizar un servicio o trámite público. Es importante destacar que esta plataforma se diferencia del Portal del Estado Peruano (PEP), creado mediante Decreto Supremo Nº 060-2001-PCM, publicado el 23 de mayo de

2001, el cual tenía un uso limitado y era apenas utilizado por las instituciones públicas, restringido al ciudadano.

Tras el análisis de la Plataforma GOB.PE, los resultados indican que el Perú tiene un puntaje por debajo de la media del puntaje ideal, lo que significa que aún hay mucho por mejorar en la prestación de servicios públicos digitales. La plataforma ofrece servicios que no están totalmente digitalizados, con escasos recursos 100% digitales. En ese sentido, el Perú no se encuentra en la fase de presencia transaccional establecida por la ONU, según Naser y Concha (2011), ya que es inexacto determinar la fase de madurez al contener algunos rasgos de cada una de las fases señaladas en el marco teórico. La mayoría de los servicios presentan el inicio del trámite digital, pero la fase final sigue siendo presencial.

El análisis de las entrevistas permitió establecer que la pandemia del Covid-19 impactó en la aceleración de la implementación de los servicios públicos digitales y el diseño de la Plataforma GOB.PE. A pesar de que antes de la pandemia ya existían normativas respecto al Gobierno Digital, la crisis sanitaria determinó la urgente necesidad de las entidades públicas para la implementación en los diferentes niveles de gobierno.

Según los entrevistados del sector público y privado, el factor económico y financiero es indispensable y decisivo para la implementación. Se destacó la falta de profesionales con el perfil adecuado, el impacto positivo de la cooperación internacional, la participación central de los actores sociales y la falta de implementación de servicios públicos por parte de los gobiernos locales. Ante ello, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital cuenta con un equipo de monitoreo para su cumplimiento y cuenta con el apoyo de otras instituciones públicas.

Las entrevistas realizadas reafirman que el diseño de la Plataforma GOB.PE está centrado en el ciudadano, lo cual se alinea con la necesidad de adaptar las plataformas para permitir la accesibilidad de diferentes públicos, según la dimensión cinco de la OCDE (2020), dirigida al usuario. Este enfoque también forma parte de uno de los principios del gobierno como plataforma y proactivo, señalado en el Decreto Supremo Nº 157-2021-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto de Urgencia Nº 006-2020, del Sistema Nacional de Transformación Digital.

Respecto a las entrevistas y el análisis normativo, se determinó que la cooperación de organismos internacionales es fundamental en la implementación de servicios públicos digitales, ya que brindan apoyo técnico, económico y financiero. Aunque los avances manifestados por los indicadores internacionales son una pauta orientadora para avanzar, no siempre representan la realidad.

Los entrevistados destacaron la labor proactiva de la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital por fomentar la participación de los diferentes actores sociales y brindar asistencia técnica en las instituciones públicas para el proceso de digitalización. Sin embargo, aún existen desafíos en los gobiernos locales.

En cuanto a los niveles de madurez del Gobierno Digital según Delgado y Sánchez (2018), se infiere que aún no se ha desarrollado completamente cada uno de los niveles, sino solo en parte de cada uno. A partir del año 2023, el Perú cuenta con la Ley de Inteligencia Artificial, que aún no está reglamentada. No obstante, el gobierno digital presenta muchas brechas que aún no han sido resueltas, incluida la considerable cantidad de instituciones públicas que aún no han digitalizado sus servicios, lo que requiere el compromiso de todas las instituciones públicas.

Los elementos del Gobierno Abierto, como la transparencia, la participación y la colaboración, son fundamentales para llegar al Gobierno Digital, ya que se fundamentan en el uso intensivo de la tecnología en la administración pública. Los datos abiertos son un recurso que genera valor público, ya que promueven la innovación y el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios, lo que es necesario para el Gobierno Abierto y el Gobierno Digital, así como para la gestión de las plataformas públicas.

Respecto a las barreras de accesibilidad de la Plataforma GOB.PE, se observa una responsabilidad compartida entre la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, que realiza el diseño, y las demás entidades públicas de diferentes niveles de gobierno, que tienen el deber de ofrecer servicios públicos en la sede digital vinculada a la Plataforma GOB.PE.

En cuanto al planeamiento, se destaca la importancia de la R.S.G.D. N.º 005-2018-PCM/SEGDI del 22/12/2018, que aprueba los Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital. La implementación de estos lineamientos depende de la decisión y voluntad política de las instituciones públicas. Además, se cuenta con la

RSGD.Nº001-2021-PCM/SGD del 15/06/2021, “Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales”.

La gobernanza incluye el desarrollo del gobierno digital y el uso de Internet al servicio de los gobiernos desde una perspectiva holística, integrando la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones de la política pública. Según las entrevistas realizadas al sector público y privado, coinciden en que existe una participación activa entre la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital y la sociedad civil, a través del Laboratorio de Transformación Digital.

Existen desafíos en la implementación de servicios públicos digitales, entre ellos el acceso a Internet de calidad, la alfabetización digital, la visión a corto plazo de los gobernantes de turno, la descentralización de la infraestructura digital, la falta de voluntad política de los gobiernos locales para la digitalización de trámites y servicios públicos, la digitalización completa de un servicio público, y la capacitación de las entidades públicas para la implementación y el uso de las secciones de la Plataforma GOB.PE.

Las dificultades en la implementación de servicios públicos digitales se deben a varios factores. Por un lado, los problemas presupuestales dificultan la digitalización de los servicios en las entidades locales, que carecen de los recursos necesarios. Por otro lado, el factor político también influye, ya que los cambios de gobierno pueden llevar a enfoques diferentes y falta de continuidad en los proyectos.

Además, la concretización del marco normativo es un desafío, ya que si bien existe una regulación robusta, las acciones concretas de implementación por parte de las instituciones públicas son limitadas. También se enfrenta resistencia por parte de algunas entidades públicas para creer en la digitalización y tomar medidas al respecto.

La falta de capacitación en las entidades públicas respecto al proceso de implementación de servicios públicos digitales es otro obstáculo, al igual que la lenta articulación entre estas entidades para emitir respuestas eficaces. Asimismo, la falta de profesionales con el perfil específico para la digitalización en diferentes niveles de gobierno dificulta el proceso, incluso para la propia Secretaría de Gobierno y Transformación Digital.

Los entrevistados indicaron que en la elección de integrantes del Comité del

Gobierno Digital y del Líder de Gobierno Digital, a menudo se seleccionan personas que no tienen el perfil adecuado, lo que impide que se realicen las acciones necesarias para la implementación de servicios públicos digitales. Esto suele ocurrir por falta de presupuesto, lo que lleva a elegir a funcionarios que no son especialistas en la materia y que tienen múltiples responsabilidades, lo que dificulta la implementación efectiva de los servicios digitales.

En cuanto a las limitaciones, el factor tiempo fue uno de los principales obstáculos, ya que los procesos de investigación se aceleraron para recopilar la información necesaria. Además, se mencionó que se contaba con más contactos para realizar entrevistas, pero no se pudieron llevar a cabo debido al tiempo requerido. También se enfrentaron dificultades en la construcción de gráficos y en el análisis de contenido de la legislación, los indicadores internacionales y las entrevistas.

Para futuras investigaciones, se sugiere centrarse en análisis sobre el uso de plataformas digitales, como investigaciones cualitativas que se enfoquen en la experiencia de los usuarios con la plataforma de servicios públicos. También se podría investigar las dificultades de acceso a los servicios del gobierno peruano.

## REFERENCIAS


AGUILAR VILLANUEVA, L. F. **Política Pública**. Una visión panorámica, Bolivia: PNUD, 2012.

ALONSO, S.; VOLKENS, A,; GÓMES, B. **Análise de contenido de textos políticos:** Um enfoque cuantitativo. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 2012.

ÁLVAREZ, C. A. M. **Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa**: guía didática. Universidad Surcolombiana: Neiva, 2011. Disponible en: https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf. Acceso en: 13 feb. 2023.

ARAUJO, M. H; REINHARD, N.; CUNHA, M. A. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 52, n. 4, p. 676-694, 2018.

ARNSTEIN, S. R. A ladder of citizen participation. **Journal of the American Institute of planners**, v. 35, n. 4, p. 178-191, 2019.

BANCO MUNDIAL. **Resumen del Informe sobre el desarrollo mundial 1997 (IDM)**: El Estado en un mundo en transformación. Washington: 1997. Disponible en: https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/973681468778813985/resumen-del-informe-sobre-el-desarrollo-mundial-1997-el-estado-en-un-mundo-en-transformaci-243-n. Acceso en: 13 feb. 2023.

BANCO MUNDIAL. **Índice de Madurez GovTech (GTMI)**. El estado de la transformación digital del sector público, diciembre 2022, Washington DC. Disponible en: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi. Acceso en: 15 ene. 2024.

BAÑOS, J. Teorías de la democracia: debates actuales. **Andamios**, v. 2, n. 4, p. 35-58, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTOT, J.; ESTEVEZ, E.; JANOWSKI, T. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. **Government information quarterly**, 2016, vol. 33, no 2, p. 211-222.

BERTOT, J. C.; ESTEVEZ, E.; JANOWSKI, T. Digital public service innovation: Framework proposal. **En Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**. 2016. p. 113-122.

BID. **El ABC de la interoperabilidad de los servicios sociales: marco conceptual y metodológico**. 2019. Disponible en: https://publications.iadb.org/es/el-abc-de-la-interoperabilidad-de-los-servicios-sociales-marco-conceptual-y-metodologico Acceso en: 15 ene. 2024.

BRAGA, S. **O papel das TICs na institucionalização das democracias**: um estudo sobre a informatização dos órgãos legislativos na América do Sul com destaque para o Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

BRAGATTO, R. C. Participação democrática e internet: uma breve análise dos websites dos governos federais dos quatro maiores países sul-americanos. In: **Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política**, II, Belo Horizonte, 2007.

CAMACHO, O; PÉREZ, R.; MENA, E.; ARROYO, G. Análisis general del gobierno electrónico en México. Paakat. **Revista de Tecnología y sociedad**. México, 2015. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/4990/499051500010.pdf. Acceso en: 13 feb. 2023.

CASAS, E. Representación política y participación ciudadana en las democracias. **Rev. mex. cienc. polít. soc**, Ciudad de México, v. 51, n. 205, p. 59-76, abr. 2009. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182009000100004&lng=es&nrm=iso. Acceso en: 27 ene. 2022.

CLAD. **Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Montevideo, Uruguay, v. 29, oct-1 nov., 2013. Disponible en: http://www.freddymarinez.com/docs/marinez.pdf. Acceso en: 20 de ene. 2023.

COMISIÓN EUROPEA. **Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de Regiones**: Marco Europeo de Interoperabilidad - Estrategia de aplicación, Bruselas, 2017. Disponible en: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX :52017DC0134&from=LT. Acceso en: 15 ene. 2024.

CONTRERAS, P.; MONTECINOS, E. Democracia y participación ciudadana: Tipología y mecanismos para la implementación. **Revista de Ciencias Sociales**, v. 25, n. 2, 2019, p. 179-191.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência** (Florianópolis), v. 41, n. 84, p. 209-242, 2020.

CRUZ; C.A. Gobierno electrónico y gobierno abierto: estado actual del debate conceptual. **Revista de Administración Públicas**. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México, 2016. Disponible en: https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/34970. Acceso en: 08 feb. 2024.

CRUZ, C.; ZAMUDIO, A. Municipios y Gobierno Abierto, más allá del Gobierno Electrónico. **Revista Opera**, Colombia, v. 21, p. 55-77, 2017. Disponible en: https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/5129. Acceso en: 13 feb. 2023.

CUNHA, M. A.; MIRANDA, P. R. M. A pesquisa no uso e implicações sociais das

tecnologias da informação e comunicação pelos governos no Brasil: uma proposta de Agenda a partir de reflexões da prática e da produção acadêmica nacional. **O&S — Organizações & Sociedade**, v. 66, n. 20, p. 543-566, jul./set. 2013.

DAHL, R. A., WOLFSON, L. **La democracia y sus críticos**. v. 178. Barcelona: Paidós. 1992. Disponible en: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_079_14.pdf, Acceso en: 13 feb. 2023.

DELGADO, T.; SÀNCHEZ, A. Repensando el gobierno electrónico: ventanilla única, servicios sostenibles y gobierno digital centrado en la innovación. **Revista cubana de Administración Pública y Empresarial**, v. 2, n. 3, p. 254-267, 2018.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The New Public Service: Serving, not Steering. **New York: M.E.Sharpe**, 2003. Disponible en: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20ADMINISTRATION%20The%20 new%20public%20service%20serving,%20not%20steering.pdf. Acceso en: 13 feb. 2023.

DENHARDT, J. V. y DENHARDT, R. B. **The New Public Service**: Serving, not Steering. Expanded Edition, USA: M. E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003.

EDITORIALOX. **Region de Lima**. 2020. Disponible en: http://www.editorialox.com/lima.htm. Acceso en: 13 feb. 2023.

FARIA, P. Serviços públicos à distância: o que a pandemia nos ensinou. **Ideação** – BID, 2020. Disponible en: https://blogs.iadb.org/brasil/pt-br/servicos-publicos-a-distancia-o-que-a-pandemia-nos-ensinou/. Acceso en: 13 feb. 2023.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução. Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. *et al*. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Record: Rio de Janeiro, 2004.

GOMES, W. Democracia Digital: que democracia? **Anais do II Congresso da Compolitica**, Belo Horizonte, 2007.

GONÇALVES, O. O.; LUCIANI, D. C. M. Serviços públicos digitais de seguridade social na pandemia de COVID-19: eficiência e inclusão. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, v. 7, n. 2, p. 207-226, 2020.

HABERMAS, J. **La inclusión del otro**. Barcelona: Paidós, 1998.

HABERMAS, J. **Facticidad y validez**. Madrid: Trotta, 1999.

HERNÁNDEZ, A. Modelos de democracia liberal representativa: limitaciones y promesas incumplidas. **Co-herencia**, v. 3, n. 4, p. 37-75, 2006.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. McGRAW-Hill Interamericana: México, 2004.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. 5 ed., McGRAW-Hill Interamericana México, 2013.

IDEA. **Estado**: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas. 2008. Disponible en: https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf. Acceso en: 13 feb. 2023.

INEI. **Municipalidades del país brindarán información para actualizar el Registro Nacional de Municipalidades 2021 hasta el 02 julio de este año. 2021**. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/municipalidades-del-pais-brindaran-informacion-para-actualizar-el-registro-nacional-de-municipalidades-2021-hasta-el-02-julio-de-este-ano-12883/. Acceso en: 13 feb. 2023.

INEI. **Acceso a Internet en el Perú.** Disponible en: https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-913-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-que-usa-internet-accedio-a-traves-de-un-telefono-celular-14458/. Acceso en: 20 oct. 2023.

INEI. **Informe Técnico N. 01** - Marzo 2013. Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2012. Disponible en: https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/5/#lista. Acceso en: 15 ene. 2024.

INEI. **Informe Técnico N. 01** - Marzo 2014. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Octubre - Noviembre - Diciembre 2013. Disponible en: https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf. Acceso en: 15 ene. 2024.

INEI. **Informe Técnico N. 04** - Diciembre 2023. Disponible en: https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/1/#lista. Acceso en: 15 ene. 2024.

JORQUERA BEAS, D., **Gobernanza para el desarrollo local**. Documento de Trabajo, n. 6, Santiago, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), 2011.

JOSHI, P. R.; ISLAM, S. E-government maturity model for sustainable E-government services from the perspective of developing countries. **Sustainability**, 2018, v. 10, n. 6, p. 1882.

JULIAN, D. *et. al.* Citizen participation—lessons from a local united way planning process". **Journal of the American Planning Association**, United Kingdom, v. 63, n.

3, p. 345-355, 2007.

LÁKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia da Investigação**. São Paulo: Atlas, 2003.

LARSSON, A.; TEIGLAND, R. **The digital transformation of labor**. Taylor & Francis, 2020.

LAYNE, K.; LEE, J. Developing fully functional E-government: A four stage model. **Government information quarterly**, 2001, v. 18, n. 2, p. 122-136.

LIMA, D. R. L. D. **Accountability democrática em portais eletrônicos do órgão deliberativo municipal**: uma análise comparativa entre as capitais brasileiras e as capitais dos distritos portugueses. 2021. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Brasil. Disponible en: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26306 Acceso en: 10 de febrero de 2024.

MARIÑEZ, F. La gestión del nuevo servicio público. In: **XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Montevideo, Uruguay, v. 29, oct-1 nov. 2013. Disponible en: http://www.freddymarinez.com/docs/marinez.pdf. Acceso en: 20 de octubre de 2023.

MARTÍNEZ; J. La Nueva Gerencia Pública en las entidades federativas de México. **Revista Buen Gobierno indexada en Redalyc**. México, n. 2, enero-junio, 2007, p. 62-93, 2007. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660523004.pdf. Acceso en: 20 oct. 2023.

MENSAH, I. K.; ZENG, G.; LUO, C. E-Government Services Adoption: An Extension of the Unified Model of Electronic Government Adoption. **SAGE Open**, v. 10, April-June, p. 1–17, 2020.

MONTERO, G. Del gobierno abierto al Estado abierto: la mirada del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. In: NASER, Alejandra *et al.* **Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe**. Santiago: CEPAL, 2017. LC/PUB. 2017/9-P. p. 53-81, 2017.

NABATCHI, T.; SANCINO, A.; SICILIA, M. F. Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. **Public administration review**, v. 77, n. 5, p. 766-776, 2017.

NACIONES UNIDAS, **Informe sobre Desarrollo Humano 2014**. Disponible en: https://www.undp.org/es/publications/informe-sobre-desarrollo-humano-2014. Acceso en: 20 oct. 2023.

NACIONES UNIDAS. **Índice de e-gov**. Disponible en: https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center. Acceso en: 01 feb. 2023.

NASER, A. (coord.) **Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación**. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Santiago,

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021

NASER, A.; CONCHA, G. **El gobierno electrónico en la gestión pública**. Naciones Unidas-CEPAL, abril del 2011, Santiago de Chile. Disponible en http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7330/S1100145_es.pdf?sequence=1. Acceso en: 20 oct. 2023.

NICOLÁS, M. A.; CATACHURA, C. K. M. Gobierno abierto: análisis de websites de datos abiertos gubernamentales en Argentina, Brasil y Paraguay. **Desenvolvimento em Debate** (INCT/PPED), v. 8, p. 163-193, 2020.

NICOLÁS, M. A., TORRES, C. A. R., & CATACHURA, C. K. M. O desenvolvimento do governo eletrônico em vinte países da América Latina: agendas digitais e websites dos executivos federais. **E-Legis − Revista Eletrônica Do Programa De Pós-Graduação Da Câmara Dos Deputados**, v. 15, n. 38, 78–105, 2022.

NU.CEPAL. **Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19**. New York: NU.CEPAL- Naciones Unidas, 2020.

OECD. **Recommendation of the council on digital government strategies**. Public Governance and Territorial Development Directorate, 2014.

OECD. **Índice de Gobierno Digital OCDE 2019**: Resultados y Mensajes Claves. 2020. Disponible en: https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-index-2019-highlights-es.pdf. Acceso en: 20 oct. 2023.

OLIVEIRA, V. As fases do processo de políticas públicas. In: Vitor Marchetti (org). **Políticas Públicas em debate**, São Bernardo do Campo: MP Editora, 2013.

OMPI. **Executive Summary**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2023a.

OMPI. **Innovation in the face of uncertainty**. 16 ed. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2023b.

OMPI. **Executive Summary**. 15 ed. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2022a.

OMPI. **What is the future of innovation driven growth?** Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2022b.

OMPI. **Executive Summary**. 14 ed. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2021a.

OMPI. **Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2021b.

OMPI. **Key Findings**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2020a.

OMPI. **Who Will Finance Innovation?** (Executive versión). Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2020b.

OMPI. **Who Will Finance Innovation?** Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2020c.

OMPI. **Key Findings**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2019a.

OMPI. **Creating Healthy Lives**: The Future of Medical Innovation (Executive versión). Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2019b.

OMPI. **Creating Healthy Lives**: The Future of Medical Innovation. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2019c.

OMPI. **Energizing the World with Innovation**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2018.

OMPI. **Innovation Feeding the World**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2017.

OMPI. **Winning with Global Innovation**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2016.

OMPI. **Effective Innovation Policies for Development**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2015.

OMPI. **The Human Factor in Innovation**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2014.

OMPI. **The Local Dynamics of Innovation**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2013.

OMPI. **Stronger Innovation Linkages for Global Growth**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2012.

OMPI. **Accelerating Growth and Development**. Ginebra, Suiza. Global Innovation Index: 2011.

ONU. **Acerca de la buena gobernanza y los derechos humanos**. Disponible en: https://www.ohchr.org/es/good-governance/about-good-governance. Acceso en: 07 ene. 2024

ONU. **E-Government Survey 2022**: The future of Digital Government. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2022.

ONU. **E-Government Survey 2020**: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2020.

ONU. **E-Government Survey 2020**: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2020.

ONU. **E-Government Survey 2018**: Gearing E-Government to support transformation towards sustainable and resilient societies. Departamento de Asuntos Económicos y

Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2018.

ONU. **E-Government Survey 2016**: E-Government in support of Sustainable Development. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2016.

ONU. **E-Government Survey 2014**: E-Government for the Future We Want. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2014.

ONU. **E-Government Survey 2012**: E-Government for the People. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2012.

ONU. **E-Government Survey 2010**: Leveraging E-Government at a Time of Financial and Economic Crisis. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2010.

ONU. **E-Government Survey 2018**: From E-Government to Connected Governance. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2008.

ONU. **E-Government Survey 2005**: From E-Government to E-Inclusion. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2005.

ONU. **E-Government Survey 2004**: Towards Access for Opportunity. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2004.

ONU. **UN Global E-Government readiness report 2004**: Towards Access for Opportunity. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2004.

ONU. **UN Global E-government Survey 2003**. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2003.

ONU. **Benchmarking E-government**: A Global Perspective. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA). United Nations E-Government Surveys. Nova Iorque, 2001.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP. **La Alianza para el Gobierno Abierto**. Disponible en: https://www.opengovpartnership.org/es/. Acceso en: 15 ene. 2023.

OSZLAK, O. *et al*. La noción de Estado abierto en el contexto de América Latina y el Caribe. In: NASER, A. *et al*. **Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe**. Editorial CEPAL, 2017.

OXFORD INSIGHTS. **Government AI Readiness Index 2023**. Disponible en: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/12/2023-Government-AI-Readiness-Index-2.pdf. Acceso en: 15 ene 2024.

OXFORD INSIGHTS. **Government AI Readiness Index 2022**. Disponible en: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/11/Government_AI_Readiness_2022_FV.pdf. Acceso en: 15 ene 2024.

OXFORD INSIGHTS. **Government AI Readiness Index 2021**. Disponible en: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/11/Government_AI_Readiness_21.pdf. Acceso en: 15 ene 2024.

OXFORD INSIGHTS. **Government AI Readiness Index 2020**. Disponible en: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/11/AIReadinessReport.pdf. Acceso en: 15 ene 2024.

OXFORD INSIGHTS. **Government AI Readiness Index 2019**. Disponible en: https://oxfordinsights.com/wp-content/uploads/2023/12/ai-gov-readiness-report_v08.pdf. Acceso en: 15 ene 2024.

PARDO, M. C. **Una introducción a la administración pública**. Ciudad de México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, 2016

PARKS, W. The open government principle: applying the right to know under the Constitution. **The George Washington Law Review** , 26 (1), 1957.

PEREIRA, B. L.C; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PERU. **¿Qué es la interoperabilidad?**. Disponible en: https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/gobierno-digital/interoperabilidad. Acceso em: 02 mar. 2023.

PERÚ. **Ranking de Digitalización de Naciones Unidas, el Perú se ubicó en el puesto número 1 a nivel mundial en datos abiertos**. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/684414-peru-logra-ubicarse-entre-los-primeros-paises-del-mundo-con-mayor-avance-en-transformacion-digital-este-2022. Acceso en: 20 nov. 2023.

PERU. **Ley N° 27269.** Ley de Firmas y Certificados Digitales, publicado el 28 de mayo de 2000. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Ley N.º 27310.** Ley que modifica el Artículo 11 de la Ley Nº 27269, publicado el 17 de julio de 2000. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Ley N.º 27658**. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, publicado el 30 de enero de 2002. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-

web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 054-2011-PCM**. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, publicado el 15 de mayo de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/30-054-2011-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 066-2011-PCM**. Aprueban el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital Peruana 2.0, publicado el 27 de julio de 2011. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Ley N° 29733**. Ley de Protección de Datos Personales, publicado el 3 de julio de 2011. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto N° 081-2013-PCM**, Decreto Supremo mediante el cual se aprueba la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, publicado el 10 de julio de 2013. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 ago. 2023..

PERU. **Decreto Supremo N° 004-2013-PCM**, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, publicado el 09 de enero de 2013. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N° 378-2017-PCM**, Se aprueba el Plan de Acción de Gobierno Abierto 2017 - 2019 que contiene los compromisos del Estado peruano en materia de seguridad ciudadana, educación, infraestructura, salud, saneamiento y ambiente, así mismo, precisa las acciones necesarias, plazos y entidades públicas responsables de su implementación, publicado el 27 de diciembre de 2017. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3125-378-2017-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 016-2017-PCM.** Estrategia Nacional de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2017-2021 y el Modelo de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú, publicado el 12 de febrero de 2017. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292314-016-2017-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2017-PCM/SEGDI**. Aprueban Modelo de Gestión Documental en el marco del Decreto Legislativo N°1310, publicado el 09 de agosto de 2017. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292301-001-2017-pcm-segdi. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 051-2018-PCM**. que crea el Portal de Software Público Peruano y establece disposiciones adicionales sobre el Software Público Peruano, publicado el 14 de mayo de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3107-051-2018-pcm. Acceso en:

15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 118-2018-PCM.** Declaran de interés nacional el desarrollo del Gobierno Digital, la innovación y la economía digital con enfoque territorial, publicado el 30 de noviembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292353-118-2018-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Legislativo N° 1446**, Decreto legislativo que modifica la Ley N° 27658, Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado, publicado el 16 de setiembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2804699-1446. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Legislativo N° 1447**. Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N°1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas, publicado el 16 de setiembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2804690-1447. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM**. Crea el Comité de Gobierno Digital, así como se establecen las funciones del mismo, su alcance, y los lineamientos de gestión y planificación en Gobierno Digital, publicado el 08 de mayo de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2951-119-2018-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 004-2018-PCM/SEGDI**. aprueba los Lineamientos del Líder de Gobierno Digital, publicado el 22 de diciembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292307-004-2018-pcm-segdi. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI**. aprueba los Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital, publicado el 22 de diciembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292304-005-2018-pcm-segdi. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 050-2018-PCM**, establece la definición de Seguridad Digital de ámbito nacional, publicado el 14 de mayo de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3108-050-2018-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Legislativo N° 1412**. aprueba la Ley de Gobierno Digital, publicado el 13 de setiembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 033-2018-PCM**. crea la Plataforma Digital única del Estado y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital, publicado el 23 de marzo de 2018. Disponible en:

https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/108986-033-2018-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 118-2018-PCM**. Declaran de interés nacional el desarrollo del Gobierno Digital, la innovación y la economía digital con enfoque territorial, publicado el 30 de noviembre de 2018. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292353-118-2018-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2019-PCM/SEGDI**, Aprueban la Directiva N°001-2019-PCM/SEGDI, Directiva para compartir y usar Software Público Peruano, publicado el 17 de abril de 2019. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292302-001-2019-pcm-segdi. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 002-2019-PCM/SEGDI**. aprueba los Estándares de Interoperabilidad de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE), publicado el 17 de julio de 2019. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/286563-002-2019-pcm-segdi. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 003-2019-PCM/SEGDI**. dispone la Creación del Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital del Estado en la presencia del Consejo de Ministros, publicado el 05 de octubre de 2019. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/308608-003-2019-pcm-segdi. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N° 087-2019-PCM**. Aprueban disposiciones sobre la conformación y funciones del Comité de Gobierno Digital, publicado el 19 de marzo de 2019. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/267481-087-2019-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto de Urgencia N° 006-2020**. Crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, publicado el 09 de enero del 2020. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/mpfn/informes-publicaciones/1678070-decreto-de-urgencia-n-006-2020. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto de Urgencia N° 007-2020**. Aprueba el Marco de Confianza Digital y dispone medidas para su fortalecimiento, publicado 09 de enero de 2020. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/395322-007-2020. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2021-PCM/SGD**. Directiva que establece los Lineamientos para la Conversión Integral de Procedimientos Administrativos a Plataformas o Servicios Digitales, publicado 15 de junio de 2021. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1975976-001-2021-pcm-sgd. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno y Transformación Digital N° 002-2021-PCM/SGTD**. Directiva de generación y uso del código de verificación digital en

las entidades de la Administración Pública, publicado el 17 de setiembre de 2021. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2159126-002-2021-pcm-sgtd. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 029-2021-PCM**. Decreto supremo que aprueba el Reglamento Legislativo N°1412 Ley de Gobierno Digital, y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo. Publicado 19 de febrero de 2021. Disponible en: https://www.gob.pe/es/institucion/pcm/normas-legales/1705101-029-2021-pcm. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N° 164-2021-PCM**. Aprueba la Política General de Gobierno Peruano para el periodo 2021-2026. Publicado el 16 de octubre de 2021 en el diario El Peruano. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/ceplan/noticias/545616-gobierno-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-2021-2026. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Decreto Supremo Nº 095-2022-PCM**. Aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050. Publicado el 20 de julio del 2022. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3307689-095-2022-pcmhttps://riudg.udg.mx/bitstream/20.500.12104/84036/1/MCUCSH10421.pdf. Acceso en: 15 ago. 2023.

PERU. **Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N.° 005-2018-PCM/SEGDI**. Aprueba los lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital. Anexo I. Lineamientos para la Formulación del Plan de Gobierno Digital – PGD. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292304-005-2018-pcm-segdi. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Red Interamericana de Gobierno Digital (Red GEALC)**. Disponible en: https://www.gob.pe/29310-red-interamericana-de-gobierno-digital-red-gealc. Acceso en: 15 ene. 2024.

PERU. **Ley N. 31878**. Ley de reforma constitucional que promueve el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y reconoce el derecho de acceso a internet libre en todo el país, publicado el 23 de setiembre de 2023. Disponible en: https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2218362-2. Acceso en: 30 ene 2024.

PERU. **Decreto Supremo N. 060-2001-PCM.** Crean el "Portal del Estado Peruano" como sistema interactivo de información a los ciudadanos a través de Internet, publicado el 23 de mayo del 2001. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292331-060-2001-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Ley N. 27806.** Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, publicado el 03 de agosto del año 2002. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N. 181-2003-PCM**. Se creó la Comisión Multisectorial para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (CODESI), del 04 de junio del año

2003. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357369/RM_181-2003-PCM.pdf?v=1567468369. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 031-2006-PCM**. Se aprobó el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú-La Agenda Digital Peruana, publicado el 21 de junio de 2006. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292323-031-2006-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 066-2011-PCM**. Aprueba el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú-La Agenda Digital Peruana 2.0, del 26 de julio de 2011. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292337-066-2011-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 066-2003- PCM.** Fusionan la Sub jefatura de Informática del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de su Secretaría de Gestión Pública, publicado el 28 de junio de 2003. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292336-066-2003-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 067-2003-PCM**. Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Presidencia de Consejo de Ministros, publicada el 28 de junio de 2003. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Ley N. 28530.** Ley de Promoción del Acceso a Internet para personas con discapacidad y de adecuación del espacio físico en cabinas públicas de internet, publicado el 25 de mayo del año 2005. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118388-28530. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 030-2006-RE**. Ratifica Acuerdo de promoción Comercial Perú-Estados Unidos, de fecha 30 de junio de 2006. Disponible en: https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/EEUU/Documentos/docs/DS_030_2006_RE.pdf. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 032-2006-PCM**. Crea el Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE), portal adscrito al Portal del Estado Peruano (PEP), publicado el 21 de junio del 2006. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357173/DS_N%C2%BA_032-2006-PCM.pdf. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N. 274-2006-PCM.** Se aprueba la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico, de fecha 25 de julio de 2006. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292517-274-2006-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 031-2006-PCM**. Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú - La Agenda Digital Peruana, publicado el 21 de junio de 2006. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357100/DS-031-2006-PCM.pdf?v=1567444546. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 019-2007-PCM.** Establece el uso de la Ventanilla Única del Estado a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas-PSCE y se crea el Sistema Integrado de Servicios Públicos Virtuales (SISEV), publicado el 09 de marzo del 2007. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357140/DS_N__019-2007-PCM_.pdf?v=1567448178. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Ley N. 29091.** Ley que modifica el párrafo 38.3 del artículo 38 de la Ley Nº27444-Ley del Procedimiento Administrativo General y establece la publicación de diversos dispositivos legales en el portal del estado peruano y en portales institucionales, publicado el 26 de septiembre de 2007. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2895015/Ley%20N%C2%B0%2029091.pdf?v=1646846173. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú.** Lima. mayo de 2011, p.85. Disponible en: https://www.osiptel.gob.pe/media/io0g0vti/plan-nacional-desarrollo-banda-ancha-peru.pdf . Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N. 360-2009-PCM**. Se creó el grupo de trabajo denominado “Coordinadora de Respuestas a Emergencias en Redes Teleinformáticas de la Administración Pública del Perú (Pe-CERT)”, publicado el 19 de agosto de 2009. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292539-360-2009-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 034-2010-MTC**. Estableció como Política Nacional la implementación de una red dorsal de fibra óptica para facilitar a la población el acceso a Internet de banda ancha, publicado el 23 de julio de 2010. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9976-034-2010-mtc. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N. 61-2011-PCM**. Fue aprobado los Lineamientos que establecen el contenido mínimo de los Planes Estratégicos de Gobierno Electrónico, de fecha 18 de febrero de 2011. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357291/RM_61-2011-PCM.pdf?v=1567464179. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 083-2011-PCM**. Creó la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE), publicado el 21 de octubre de 2011. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292465-083-2011-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Ley Nº29904**. Ley de promoción de la Banda Ancha y construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, publicado el 20 de julio de 2012. Disponible en: https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/sidenav/resultado. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Resolución Ministerial N. 048-2013-PCM**. Plan de Simplificación Administrativa (2013-2016), publicado el 21 de febrero de 2013. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2805544-048-2013-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Legislativo N. 1246**, aprobó diversas medidas de simplificación administrativa, publicado el 10 de octubre de 2016. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/conadis/noticias/21985-decreto-legislativo-n-1246-que-prohibe-solicitar-copias-de-algunos-documentos. Acceso en: 15 de diciembre de 2023.

PERU. **Resolución de la Secretaría de Gobierno Digital N. 001-2017-PCM/SEGDI**. Se aprobó el Modelo de Gestión Documental en el marco del Decreto Legislativo Nº1310, del 09 de agosto de 2017. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292301-001-2017-pcm-segdi. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 022-2017-PCM**. Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros publicado el 28 de Febrero de 2017. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/266120-022-2017-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 157-2021-PCM**. Se aprobó el Reglamento del Decreto de Urgencia Nº006-2020 que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, del 25 de setiembre de 2021. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2174363-157-2021-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Ley N. 31814**. Ley que promueve el uso de la Inteligencia Artificial en favor del Desarrollo Económico y Social del País, publicado el 05 de julio de 2023. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/4565760-31814. Acceso en: 15 dic. 2023.

PERU. **Decreto Supremo N. 085-2023-PCM**. Se aprobó la Política Nacional de Transformación Digital al 2030, publicado el 28 de julio de 2023. Disponible en: https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/4471543-085-2023-pcm. Acceso en: 15 dic. 2023.

PETERS, B. G.; SAVOIE D. J. Managing incoherence: the coordination and empowerment conundrum, **Research Paper**, n. 16, Canadian Centre for Management Development, 1995.

RAMÍREZ -ALUJAS, Á. V.; DASSEN, N. Gobierno abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración. In: RAMÍREZ -ALUJAS, Á. V.; DASSEN, N. **Gobierno abierto y transparencia focalizada**: Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe. BID, 2012.

RAMÍREZ-ALUJAS, A.; CRUZ RUBIO, C. ¿Políticas públicas abiertas? Hacia la definición y análisis de los diseños políticos bajo los principios del gobierno abierto. **Buen Gobierno**, n. 13, p. 52-76, 2012.

RAMÍREZ, M.F. Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. **Estudios Políticos**, n. 34, p. 115-141, enero-junio 2009. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-51672009000100006&lng=es&nrm=is. Acceso en: 15 ene. 2023.

REYES, M. C. Política Nacional de Transformación Digital: Aspectos centrales para la equidad digital. **IUS ET VERITAS**, n. 65, p. 41-56, 2022.

RODRÍGUEZ, B. **Filosofía Política II**: Apuntes de clase; Tema 1 - La democracia. 2010.

SALGADO, T. S.; VIEIRA, V. L. A contribuição da Missão Kemmerer na configuração dos estados latino-americanos: o caso chileno (1930-1940). **Revista Extraprensa**, v. 13, n. 2, p. 41-59, 2020.

SAMPAIO, R.; LYCARIÃO, D. Eu quero acreditar! Da importância, formas de uso e limites dos testes de confiabilidade na Análise de Conteúdo. **Rev. Sociol. Polit.**, v. 26, n. 66, p. 31-47, jun. 2018.

SAMPAIO, R.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021.

SAMPIERI, R.H., COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodología de la investigación**. México DF Edic. Mc Graw Hill, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARAVIA, E; FERRAREZI, E. (orgs). Políticas Públicas. In: LAHERA, E. **Política y políticas públicas**. Coletânea. Brasília: ENAP, 2006.

SCUPOLA, A.; MERGEL, I. Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. **Government Information Quarterly**, , v. 39, n. 1, p. 101-650, 2022.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014..

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMONS, H. **El estudio de caso**: Teoría y práctica. Ediciones Morata, Madrid, 2011.

SILVA, S. P.; BRAGATTO, R. C.; SAMPAIO, R., C. (Org.). Concepções, debates e desafios da democracia digital. IN: SILVA *et al.* **Democracia digital, comunicação política e redes**: teoria e prática. 1 de. Rio de Janeiro: Letra & Imagem, 2016.

SOLIS RIBEIRO, R. ¿En qué consiste un gobierno abierto?. In: NASER, A. *et al.* **Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe**. Santiago: CEPAL, 2017. LC/PUB. 2017/9-P. p. 85-99, 2017.

SOUZA, C.; FONTANELLI, F. Capacidade estatal e burocrática: sobre conceitos, dimensões e medidas. In: MELLO, J. *et al.* (Orgs.). **Implementação de políticas e atuação de gestores públicos**: experiências recentes das políticas de redução das desigualdades. Brasília: Ipea, 2020. Disponible en: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35427&Ite mid=448. Acceso en: 15 ene. 2023.

SPEER, J. Participatory governance reform: A good strategy for increasing government responsiveness and improving public services? **World Development**, United Kingdom, v. 40, n. 12. p. 2379-2398, 2021.

TANGI, L., *et al.* Mandatory provisioning of digital public services as a feasible service delivery strategy: Evidence from Italian local governments. **Government Information Quarterly**, 2021, v. 38, n. 1, p. 101-543.

TORRES, C.A.R.; NICOLÁS, M. A. Diretrizes Nacionais e Nível Maturidade do Governo Eletrônico na Argentina, Brasil e Paraguai. In: **CIDESP - Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**, 2017, Florianópolis. CIDESP - Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2017.

VALENZUELA, R. E. El Nuevo Servicio Público propuesto para un Gobierno Abierto. **Revista del Centro de Políticas para el Desarrollo**. Santiago de Chile, v. 8 n. 1, 2015. Disponible en: https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/politicas/article/view/2187. Acceso en: 15 ene. 2023.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, 2014, v. 22, n. 44, p. 203-220. Disponible en: https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250. Acceso en: 15 ene. 2024.

VITULLO, G. Representação política e democracia representativa são expressões inseparáveis? Elementos para uma teoria democrática pós-representativa e pós-liberal. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, v. 2, p. 271-301, 2009.

WHITTINGHAM MUNÉVAR, M. V., ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?, **Revista Análisis Internacional RAI**, Bogotá, Editorial Utadeo, v. 10, n. 2, p. 219-236, 2010.

WILLIAMS, M.; VALAYER, C. **Digital Government Benchmark Study on Digital Government Transformation**. Joint Research Centre, European Commission, p. 2018-10, 2018. Disponible en: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2018-10/330046042JRC_DigitalGovernmentBenchmark_FinalReport%20v2.0_DigGovSection.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023.

WU, X.; *et al*. **Guia de políticas públicas**: gerenciando processos. Brasília: Enap, 2014. Disponible en: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2555/1/Guia%20de%20Pol%C3%ADticas%20P %C3%BAblicas%20Gerenciando%20Processos.pdf. Acceso en: 15 ene. 2023.

# ANEXOS

# ANEXO A

## GUÍA DE ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS ACADÉMICOS / TERCER SECTOR

### EJE- FORMACIÓN PROFESIONAL

1) ¿Cuál es su formación? Nivel académico.
2) Mencione la institución donde trabaja, cual es el cargo, y a cuánto tiempo.
3) ¿Cuántos años actúa en el estudio de gobierno digital de servicios digitales?
4) ¿Podría mencionar, los estudios/informes/ trabajos teóricos que ha realizado sobre el asunto?

### EJE - IMPLEMENTACIÓN

5) ¿Cuál es la importancia o impacto de las evaluaciones realizadas rankings mundiales de los servicios digitales, tal el caso de la ONU, e-Gov?
6) ¿Qué usos tiene la política de Gobierno Digital de servicios digitales en los diferentes sectores de la sociedad?
7) ¿Cómo puede describir la implementación del gobierno digital respecto a servicios digitales?
8) ¿Qué tipos de avances legales existen a nivel nacional en servicios públicos digitales?
9) ¿Cómo es realizado el proceso de planeamiento del gobierno digital de servicios digitales, si fue cumplido o no a las expectativas mismas?
10) ¿Cómo usted explica los servicios ofrecidos en el portal de servicios digitales del gobierno peruano? ¿Cuál es el impacto que ha tenido en la sociedad?
11) ¿Cómo usted puntúa la participación de la Secretaría Digital de servicios públicos, el trabajo que ella viene realizando en la implementación de servicios digitales?, ¿Existe alguna intención de perspectivas de mejora?

12) ¿Ha tenido la oportunidad de interactuar de cerca con la entidad gubernamental respecto a la implementación de servicios digitales? ¿Cuál ha sido su experiencia con la misma?

**EJE – DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

13) ¿En el Perú, qué barreras considera que existen por la que los ciudadanos puedan acceder a servicios digitales? (financiera, económica, educativa, social, Internet)
14) ¿Qué tipos de mejora podría realizarse en la política de Gobierno Digital de servicios digitales si dependería de usted en tomar una decisión, qué acto priorizaría más?
15) ¿Cuál son los próximos pasos para el avance en la implementación de la política de Gobierno Digital de servicios digitales en el país?

# ANEXO B

## GUÍA DE ENTREVISTAS CON ESPECIALISTAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA- SECRETARÍA DE GOBIERNO DIGITAL

### EJE- FORMACIÓN PROFESIONAL

1) ¿Cuál es su formación? Nivel académico.
2) Mencione la institución donde trabaja, cuál es el cargo, y a cuánto tiempo.
3) ¿Cuántos años actúa en el estudio de gobierno digital de servicios digitales?
4) ¿Podría mencionar, los estudios/informes/ trabajos teóricos que ha realizado sobre el asunto?

### EJE - IMPLEMENTACIÓN

5) ¿Cuánto tiempo trabajó en el área de Gobierno Digital respecto a servicios digitales?
6) ¿Qué piensa de la política de Gobierno Digital de servicios digitales?
7) ¿Cómo ha funcionado la Secretaría de Gobierno Digital en el proceso de implementación de servicios digitales?
8) ¿Qué iniciativas o actividades se realizaron para la implementación de la política de Gobierno Digital en servicios digitales?
9) ¿Cuál es el impacto de la sociedad civil, investigadores y especialistas en la materia en la toma de decisiones de la Secretaría Digital para el proceso de implementación de servicios digitales?
10) ¿Cuáles fueron los mayores retos, dificultades y desafíos para la implementación de servicios digitales de las entidades gubernamentales frente a la ciudadanía?
11) ¿El factor económico es un impedimento decisivo en la implementación de servicios públicos digitales o existe otro factor decisivo?
12) ¿Cómo viene trabajando la Secretaría de gobierno Digital respecto a las barreras que existen en la implementación del gobierno digital de servicios

digitales?

13) ¿Cómo es la comunicación y la coordinación entre el gobierno central y las entidades gubernamentales para la implementación de servicios digitales?

**EJE - DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

14) ¿Qué recomendaría según su experiencia a aquellas Entidades Públicas que vayan a implementar la política de Gobierno Digital en la prestación de servicios digitales?
15) ¿Como país líder en gobernanza digital qué recomendaría a los demás países que vienen implementando los servicios digitales?
16) ¿Qué tipos de categorías se necesitan reforzar en la Plataforma Digital Única del Estado Peruano-GOB.PE de servicios digitales o qué disciplinas se requiere, para que sea más comprensible y accesible a la ciudadanía?
17) ¿De qué forma la Secretaría de Gobierno Digital contribuyó para los resultados que se tiene en la actualidad?