

Dos propuestas para mejora institucional en materia de simplificación y digitalización del Organismo Ejecutivo



GLOSARIO

Administración Pública	Es la gestión que se lleva a cabo en los organismos, instituciones o entes públicos, que reciben de parte del poder político los recursos necesarios para atender los intereses o asuntos de los ciudadanos, de sus acciones y sus bienes, generando bienestar común, siguiendo un orden jurídico.
Ciberseguridad	También conocida como seguridad informática o seguridad de tecnología de la información, es el área relacionada con la informática y la telemática que se enfoca en la protección de la infraestructura computacional y todo lo relacionado con esta y, especialmente, la información contenida en una computadora o circulante a través de las redes de computadoras.
Ciudadano	Es una persona considerada como miembro activo de un Estado, titular de derechos políticos y sometido a su vez a sus leyes.
Datos abiertos	Son aquellos producidos por entidades públicas, empresas, academia o ciudadanos que en su forma básica resulta accesible para cualquier persona desde internet, sin restricción salvo las excepciones previstas en la normativa vigente, teniendo como características principales estar disponible en formato que puede ser fácilmente procesados, sin costos para su obtención, sin limitaciones para su reutilización y redistribución y que permita crear servicios derivados de los mismos.
Digitalización	Es un proceso mediante el cual, algo real (físico, tangible) es pasado a datos digitales para que pueda ser manejado por una computadora (de naturaleza, a su vez, digital), modelándolo, modificándolo, y aprovechándolo para otros propósitos distintos de su cometido o función originales.
Gestión por Resultados (GpR)	Es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país
Gobernanza	Forma de gobierno basada en la interrelación equilibrada del Estado, la sociedad civil y el mercado para lograr un desarrollo económico, social e institucional estable
Gobierno Abierto	Mecanismo que busca mejorar el desempeño gubernamental, fomentar la participación efectiva y mejorar la capacidad de respuesta de los gobiernos hacia sus ciudadanos, mediante la implementación de estrategias en materia de transparencia, acceso a la información, participación ciudadana y uso de nuevas tecnologías, que logren generar cambios concretos y visibles.

Gobierno digital	Se refiere al uso de tecnologías digitales, como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, para crear valor público. Se basa en un ecosistema de gobierno digital compuesto por actores gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos e individuos que respaldan la producción y el acceso a datos, servicios y contenido a través de interacciones con el gobierno.
Gobierno eficiente	Es aquel que promueve la creación de valor público; esto significa, que cada Quetzal que gasta, debe ser valorizado por la ciudadanía a través del servicio que recibe.
Gobierno electrónico	Se refiere al uso por parte de los gobiernos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y en particular de Internet, como herramienta para lograr mejores gobiernos. El enfoque del Gobierno Electrónico está en la eficiencia de los servicios públicos y gestión de calidad en los procesos informáticos, de transparencia y combate a la corrupción
Identidad digital	La Identidad digital o Identidad 2.0 (ID), es el conjunto de métodos para generar una presencia en la web de una persona o empresa en Internet. Esa presencia podría reflejarse en cualquier tipo de contenido que se refiere a la persona o negocio. Esto incluye noticias, la participación en blogs y foros, sitios web personales, presencia en Social Media, imágenes, vídeo, etc. Inclusión digital.
Inclusión digital	Puede entenderse como la democratización del acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, para permitir la inserción de todos en la sociedad de la información.
Información pública	Es todo tipo de información, en cualquier formato (texto, imagen, etc.) en poder del Estado o generado, obtenido o financiado con fondos públicos.
Interoperabilidad	Se define como “la habilidad de los sistemas de las tecnologías de la información y la comunicación, y de los procesos de negocio que estas apoyan, de intercambiar datos y permitir que se compartan la información y el conocimiento.
Participación Ciudadana	Es un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismo tradicionales de representación política.
Rendición de cuentas	Es una oportunidad para evidenciar los resultados de la entidad de acuerdo con el cumplimiento de la misión o propósito fundamental, además de la entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales de los grupos de valor.
Simplificación de trámites	La reducción de procedimiento, costos, requisitos y tiempo de los trámites administrativos con el fin de brindar un servicio ágil y eficiente, utilizando para ello cualquier medio que le facilite el trámite al usuario.

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	Son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos, tales como: computadoras, teléfonos móviles, televisores, reproductores portátiles de audio y video o consolas de juego.
Trámite	Los trámites constituyen el conjunto de requisitos, pasos o acciones a través de los cuales los individuos o las empresas piden o entregan información a una entidad pública, con el fin de obtener un derecho –generación de un registro, acceso a un servicio, obtención de un permiso– o para cumplir con una obligación.
Transformación Digital	Cambio de cultura corporativa, de modelo organizativo, métodos y procesos que aprovechan el potencial innovador de las tecnologías de la información y la comunicación para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos de forma eficiente, transparente y segura
Transparencia	Es el compromiso que establece una organización gubernamental por dar a conocer al público que lo solicite, la información existente sobre un asunto público.

ABREVIATURAS Y SIGLAS

AD	Agenda Digital
AGEXPORT	Asociación de Exportadores de Guatemala
AL	América Latina
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Internacional de Desarrollo
CAD-OCDE	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGAB	Cámara Guatemalteca de Alimentos y Bebidas
CGC	Contraloría General de Cuentas
D9	Red intergubernamental que reagrupa a los gobiernos de los países más avanzados en gobierno digital
EGDI	índice de desarrollo de gobierno electrónico
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
GAE	Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico
INE	Instituto Nacional de Estadística
MAGA	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINECO	Ministerio de Economía y Comercio
MINFIN	Ministerio de Finanzas
MINGOB	Ministerio de Gobernación
OCDE	Consejo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OE	Organismo Ejecutivo
OEA	Organización de Estados Americanos
ONU	Organización de Naciones Unidas
PEA	Población económicamente activa
PEA	Población Económica Activa
PGE	Plan de Gobierno Electrónico 2021-2026
PGG	Política General de Gobierno 2020 – 2024
PIB	Producto Interno Bruto
PIB	Producto Interno Bruto
PNST	Plan Nacional de Simplificación de Trámites
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
PROVIAL	Dirección General de Protección y Seguridad Vial

- SICA** Secretaria de Integración Centroamericana
- SIT** Superintendencia de Telecomunicaciones
- TdR** Términos de Referencia
- TICS** Tecnologías de la información y la comunicación

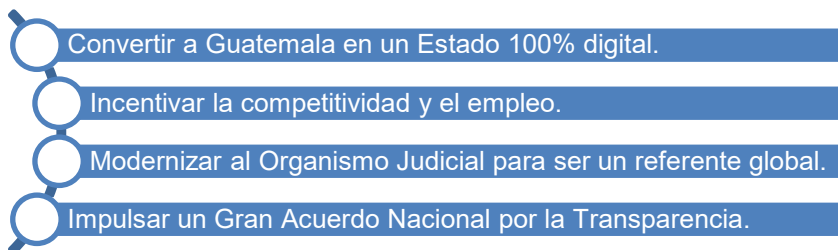
Contenidos

GLOSARIO	1
ABREVIATURAS Y SIGLAS	4
1. Marco de referencia de la consultoría	7
1.1.Contexto de la consultoría	7
1.2 Objeto y alcances.....	8
1.3 Productos de la consultoría.....	8
1.6 Actores sujetos de consulta	11
1.7 Matriz Metodológica.....	11
2. Marco de referencia del sector	13
2.1. Contexto internacional	13
2.2 Contexto nacional	15
2.3 Instrumentos normativos y de política pública	19
2.4 Interacción con sectores de la sociedad: sector privado, sociedad civil y academia	22
2.5 Beneficios de la transformación digital.....	22
3. Estudio Comparado	24
3.1 Gobernanza	24
3.2 Principios	26
3.3 Funciones	29
3.4 Estructura o integración.....	34
3.5 Aspectos de interés	36
4. Buenas prácticas y lecciones aprendidas	38
5. Conclusiones y recomendaciones	40
5.1 Conclusiones.....	40
5.2 Recomendaciones	44
6. Referencias	46

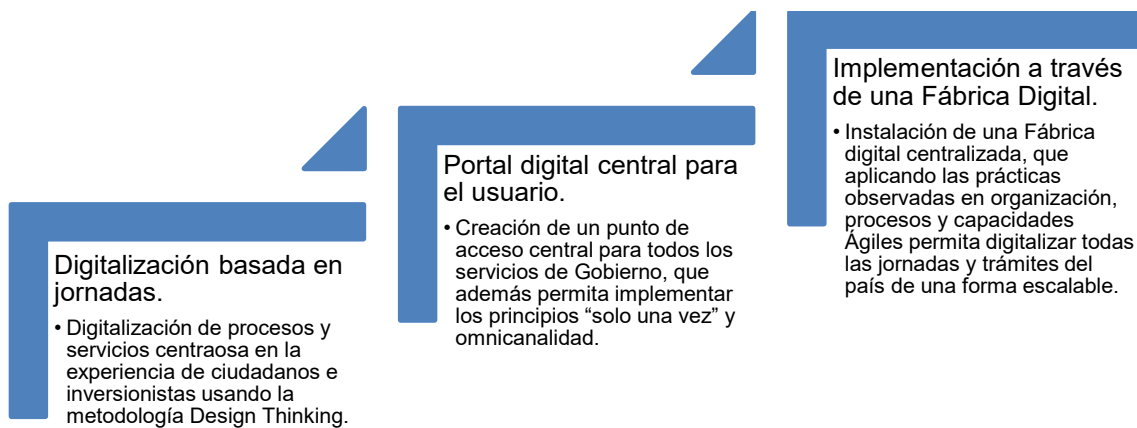
1. Marco de referencia de la consultoría

1.1. Contexto de la consultoría

“Guatemala no se Detiene” es una iniciativa público-privada por medio de la cual se promueven las condiciones adecuadas para alcanzar la generación de 2.5 millones de empleos en los próximos diez años. Para ello, se plantean cinco ejes de trabajo: atracción y retención de inversión extranjera, capital humano, infraestructura, turismo y certeza jurídica. Este último componente, sobre “Certeza Jurídica”, plantea objetivos estratégicos de vital importancia, tales como:



Con relación al primer objetivo estratégico la “Hoja de Ruta” del Componente de Certeza Jurídica manifiesta que para que Guatemala sea un Estado 100% digital deberían impulsarse tres elementos:



La transformación digital es un proceso que se viene implementando en Guatemala desde hace varios años en diferentes organismos del Estado. Se busca mayor conectividad, transparencia, agilidad y seguridad en los procesos que cada una de las instituciones desarrolla. En el caso del Organismo Ejecutivo este proceso ha tenido un impulso importante a partir de la entrada en vigor de la Ley de Simplificación de Requisitos y Trámites Administrativos, Decreto Número 5-2021 del Congreso de la República. Sin embargo, aún quedan muchos obstáculos por superar, sobre todo si se hace referencia al análisis, simplificación y eficiencia de procesos.

Es en ese contexto que “Guatemala No Se Detiene” planteó una consultoría para desarrollar un estudio regional comparado de las instituciones públicas encargadas de los procesos de transformación digital, identificando las mejores prácticas internacionales, lecciones aprendidas, así como sugerencias que podrían ser tomadas en cuenta por Guatemala para fortalecer a la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico encargada de la temática.

1.2 Objeto y alcances

De acuerdo con lo establecido en los TdR, la consultoría tiene el siguiente objetivo general:

“Contar con dos propuestas normativas para mejorar la gobernanza en materia de simplificación y digitalización del Organismo Ejecutivo, que incluyan la gobernanza e institucionalidad con sus respectivas funciones, para unificar esfuerzos y dirigir el proceso de simplificación y digitalización de los trámites administrativos; asimismo, mantener un proceso de actualización de estos, incluyendo la implementación de la política de datos abiertos.”.

Los objetivos específicos de la consultoría establecidos en los TdR son los siguientes:

1. Contar con un estudio de antecedentes que identifique las diferentes instituciones que hoy por hoy mantienen rectoría sectorial sobre la digitalización de trámites y procesos para la simplificación y digitalización de trámites, datos abiertos y gobierno digital en Guatemala;
2. Contar con la revisión de buenas prácticas de gobernanza de e-government a nivel internacional, tomando en cuenta la literatura generada por la Organización de las Naciones Unidas -ONU- y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE-.
3. Contar con un estudio de derecho comparado que permita identificar instituciones similares en Latinoamérica, sus funciones y alcances. Se espera que por lo menos se discutan tres países latinoamericanos.
4. Identificar el marco normativo guatemalteco que obliga a la simplificación y digitalización sectorial.
5. Identificar los diferentes cooperantes con que trabajan las instituciones involucradas en la simplificación de trámites y digitalización, con competencia o rectoría sectorial.
6. Contar con dos propuestas de textos normativos con sus respectivas exposiciones de motivos que se consideren viables a efectos de que la autoridad pueda tomar decisión sobre cuál de las dos propuestas de fortalecimiento institucional desea impulsar. Al menos una de las propuestas normativas no debe requerir aprobación del Congreso de la República, es decir, debe definirse a nivel de Acuerdo Gubernativo.

1.3 Productos de la consultoría

Conforme los objetivos de los TdR la consultoría planteó los siguientes productos principales:



El presente documento corresponde al segundo producto de la consultoría que contiene el estudio de antecedentes sobre órganos rectores de la transformación digital a nivel regional.

Producto 1. Plan de Trabajo y Cronograma de actividades: Se presentó un documento que detalla las acciones que serían desarrolladas dentro de la consultoría, la metodología a utilizar y el cronograma de trabajo general. Dentro de este marco el Plan de Trabajo incluyó los siguientes temas:

- i) Marco referencial
- ii) Objetivos y alcances
- iii) Descripción de la metodología;
- iv) Instrumentos de recolección de información (entrevistas a actores clave);
- v) Cronograma de trabajo;

Producto 2. Estudio de Antecedentes. El estudio de antecedentes, de acuerdo con los Términos de Referencia, tiene como contenido el siguiente: **i) Marco Referencial:** entorno de la consultoría, del país y del sector tanto a nivel internacional como nacional. **ii) Marco Normativo:** legislación internacional, acuerdos y tratados sobre la temática, así como la legislación nacional que regula la simplificación y digitalización de trámites administrativos. **iii) Derecho Comparado:** sobre institucionalidad, gobernanza, principios, estructura y funciones de los órganos rectores de la transformación digital. **iv) Aprendizajes relevantes:** lecciones aprendidas y buenas prácticas en la materia; **v) Conclusiones y recomendaciones,** desarrolladas según las distintas variables y criterios analizados, apoyados en la información obtenida, estudios y entrevistas realizadas se presentarán las conclusiones del estudio de antecedentes; **vi) Anexos:** Términos de referencia, datos recolectados, cuadros explicativos y otros.

Producto 3. Propuestas Normativas. Dos propuestas normativas, ya sea dos acuerdos gubernativos o un acuerdo gubernativo y una iniciativa de ley, que incluyan la gobernanza, estructura, funciones y obligaciones de las entidades del Estado en materia de simplificación, digitalización y publicación de datos abiertos. Ambas propuestas contarán con la exposición de motivos correspondiente y aportarán los datos e información suficiente de tal forma que se facilite la elaboración posterior de los dictámenes técnicos y jurídicos que deban realizarse.

1.4 Estándares de calidad

La metodología empleada para el desarrollo de los productos de la consultoría se ajustó a los estándares internacionales de calidad, código ético y lineamientos técnicos reconocidos por la comunidad de la cooperación internacional, incluyendo las normas CAD-OCDE. Específicamente se tuvo en cuenta los siguientes estándares: anonimato y confidencialidad de las fuentes de información primaria; responsabilidad; integridad; independencia; validación de la información y entrega de informes conforme estándares de calidad universal, tanto referencial como narrativa.

1.5 Métodos de recolección y análisis de información

Considerando los estándares universales, la consultoría aporta información sólida, confiable y comparada de acuerdo con el análisis de la información recopilada y la triangulación de los datos obtenidos de las distintas fuentes de información. De acuerdo con lo anterior, se presentan recomendaciones de posibles propuestas normativas y se señalan las lecciones aprendidas y mejores prácticas en la temática. A continuación, se presentan los métodos de recolección y análisis de información utilizados.

- **Revisión documental y bibliográfica.** La revisión y el análisis documental es una técnica orientada a identificar y valorar información de referencia sobre los diferentes temas de la consultoría: el contexto, las definiciones, la institucionalidad, gobernanza, funciones, interoperabilidad, estructura, ciberseguridad, mejores prácticas y lecciones aprendidas sobre gobierno digital. Fueron examinados cuatro grupos de documentos: 1) Normativa nacional e internacional; 2) Informes o estudios especializados en la temática; 3) Planes de implementación; 4) Materiales de enseñanza o publicaciones sobre cursos académicos.
- **Entrevistas semiestructuradas a informantes clave:** basada en una conversación estructurada entre un entrevistador y un entrevistado, esta técnica permite profundizar sobre el contenido de las preguntas de la “Matriz Metodológica” previamente elaborada. Esta técnica se empleó para consultar a las siguientes categorías de actores: 1) Equipo técnico de “Guatemala no se Detiene”; 2) Actores del Organismo Ejecutivo (Comisiones, Ministerios, Secretarías); 3) Responsables de la temática en organismos de cooperación; 4) Actores de la sociedad civil, empresarios o académicos.
- **Análisis y triangulación de información:** la intención de este ejercicio es asegurar el análisis de la información recopilada, contrastarla entre sí y con la información obtenida de las entrevistas. Una vez triangulada la información con las entrevistas se desarrollaron una serie de conclusiones y recomendaciones que serán la base para el desarrollo de las propuestas normativas. Adicionalmente, del análisis y

triangulación se obtuvieron las mejores prácticas y lecciones aprendidas sobre la materia.

1.4 Actores sujetos de consulta

De acuerdo con los Términos de Referencia se desarrollaron una serie de entrevistas semiestructuradas con distintos actores, las cuales fueron guiadas por una “Matriz Metodológica” previamente diseñada. A continuación, se presenta una tabla con las distintas instituciones que fueron tomadas en cuenta para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas. El listado de actores consultados fue elaborado según las sugerencias de “*Guatemala no se Detiene*”.

Tabla 1
Actores consultados

ACTORES SUJETOS DE CONSULTA	
GAE	FUNDESA
MSPAS	Guatemala No Se Detiene
MAGA	CGAB
MINFIN	Red Ciudadana
AGEXPORT	PRONACOM
Municipalidad Guatemala	BM
BID	

1.5 Matriz Metodológica

La “Matriz Metodológica” es una guía de trabajo que permite desarrollar las entrevistas alrededor de una serie de variables y criterios básicos. De acuerdo con el tipo de actor y sus características las entrevistas se enfocan en áreas temáticas específicas. En este sentido la matriz incluye preguntas claves para cada variable.

Tabla 2
Matriz para entrevistas semiestructuradas

Temas	Preguntas sugeridas
Institucionalidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles deberían ser las prioridades de Guatemala en cuanto a la transformación digital? 2. ¿Considera que el organismo rector cuenta con los mecanismos y herramienta necesarias para alcanzar las metas: ámbito normativo, capital humano, recursos financieros, infraestructura? 3. ¿La GAE tiene la capacidad de coordinación para liderar la gobernanza de la transformación digital? 4. ¿Cree que la GAE ha logrado tener la capacidad operativa para gestionar servicios comunes las instituciones del Estado? 5. ¿En qué medida la GAE ha logrado organizar y coordinar a las instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil con relación al gobierno digital? 6. ¿Cuál es el nivel de apoyo y compromiso por parte del sector privado y la sociedad civil? ¿Cómo asegurar el compromiso de todos los sectores? ¿Cuáles podrían ser sus mayores contribuciones? 7. ¿Cuál es el nivel de avance en la implementación de los planes o la hoja de ruta trazada por el GAE para Guatemala? ¿Existen informes de avance? 8. ¿Cree que ha habido continuidad con relación a los planes de transformación digital durante los distintos gobiernos?

Temas		Preguntas sugeridas
		9. ¿Cree que los avances en el gobierno digital han sido solo en cuanto a la digitalización de trámites o se ha logrado un cambio cultural y una forma diferente de pensar sobre la relación con el ciudadano?
Marco Normativo		10. ¿Existe suficiente regulación en cuanto al gobierno digital? En qué áreas identifica vacíos: seguridad de los datos, identidad digital, firma digital, transacciones digitales, interoperabilidad, datos abiertos, la gestión de carpetas o expedientes electrónicos. 11. ¿A nivel municipal se requieren de normas específicas?
Tecnología		12. ¿El Gobierno de Guatemala cuenta con la capacidad tecnológica suficiente para hacer frente a la transformación digital? 13. ¿Cuál es la brecha de acceso al uso de la tecnología en Guatemala? ¿Cree que se está haciendo lo suficiente para disminuirla? ¿Dificultades? 14. ¿Cuál es la capacidad de los funcionarios públicos para enfrentar la transformación digital? Identifique fortalezas y debilidades 15. Conoce de proyectos específicos que estén desarrollando organismos del Estado con el apoyo de la cooperación internacional
Temáticas		16. ¿Cuál ha sido el avance en lo que se ha denominado identidad digital? Sugerencias 17. ¿Cuál ha sido el avance en la implementación de la firma electrónica? Aciertos y desaciertos 18. ¿Considera que se ha logrado avanzar en los temas de simplificación y digitalización de trámites? En cuales áreas hay mayores atrasos y cuales áreas deberían ser prioritarias 19. Si se hace referencia al tema de gobierno abierto ¿qué sugerencias de cambio haría? 20. La interoperabilidad es un tema vital para el gobierno digital. ¿Considera que Guatemala ha avanzado? ¿Existe una plataforma de interoperabilidad? ¿Que se requiere para avanzar? 21. Analizando el tema de protección de datos. ¿Considera que la normativa sobre la materia es adecuada? ¿Los ciudadanos pueden estar tranquilos con relación al manejo de sus datos?
Aprendizajes		22. ¿Cuáles han sido los aciertos más relevantes de Guatemala en cuanto al gobierno digital? ¿Qué aprendizajes se pueden obtener de estos aciertos? 23. ¿Cuál ha sido la decisión o intervención menos efectiva? ¿Qué aprendizajes se pueden obtener de ello? 24. ¿Conoce alguna buena práctica o lección aprendida de otro país que considera Guatemala debería tomar como ejemplo?
Recomendaciones		25. ¿Conoce algún vacío legal que esté impidiendo el avance en el gobierno digital? 26. ¿Considera que es mejor una ley o un acuerdo gubernativo para regular al órgano rector del gobierno digital? 27. ¿Qué ajustes haría al Órgano Rector (GAE)? 28. ¿Qué ajustes normativos considera necesarios para que Guatemala avance en la transformación digital?

2. Marco de referencia del sector

2.1. Contexto internacional

El mundo se transforma de manera constante, profunda y rápida. La denominada “Cuarta Revolución Industrial” o “Era Digital” comenzó en la década de 1980 y se caracterizó por el progreso tecnológico, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información y comunicación (TICs).¹

Las tecnologías digitales, y su principal herramienta el internet, han impulsado una serie de cambios en la sociedad, sobre todo en los países más desarrollados. En este sentido las nuevas tecnologías han contribuido a mejorar la productividad, la innovación, la competitividad y la creación de nuevos modelos de negocio², a la vez que se fomenta la inclusión, el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. La revolución digital también permite, entre otros temas, mitigar el cambio climático y favorecer el acceso a mejores servicios de salud y educación.

De acuerdo el Banco Mundial para el 2017 *“en los países en desarrollo son más los hogares que poseen un teléfono móvil que los que tienen acceso a electricidad o a agua limpia, y casi el 70% de los que se encuentran en el quintil más bajo de la escala económica de esos países posee un teléfono móvil. El total de usuarios de internet se ha triplicado con creces en una década, de 1.000 millones en 2005 a una cifra estimada de 3.200 millones a fines de 2015. Esto significa que las empresas, las personas y los gobiernos están más conectados que nunca”*³.

Los Estados no han sido ajenos a la revolución digital. Las nuevas tecnologías, la nube, los datos, la inteligencia artificial, las plataformas compartidas y en general las emergentes herramientas tecnológicas han abierto un abanico de posibilidades, pero también de retos, a los gobiernos y a la administración pública que busca una interacción eficiente y efectiva con los ciudadanos, el sector privado y la academia, con la finalidad de dar respuesta oportuna a sus necesidades y a los requerimientos de una democracia más participativa e inclusiva.

Las herramientas digitales brindan la posibilidad de que las instituciones públicas se transformen, sean más creíbles, transparentes, efectivas, innovadoras y más cercanas a las demandas de la población. De allí el esfuerzo que los distintos gobiernos han dedicado a lograr avanzar en los planes y hojas de ruta trazados para la transformación digital. Algunos países han sabido aprovechar los avances tecnológicos, especialmente los países

¹ En Guatemala, se evidencia un crecimiento notorio en el uso de tecnologías digitales. En la última década, la proporción de usuarios de Internet aumentó del 8,3% en 2008, al 65,0% en 2018, por encima del promedio actual de América Latina y el Caribe (62,9%). “Diagnóstico de Preparación Digital”, PNUD-GAE, 2023

² Según un estudio de Microsoft “Entre las principales oportunidades que las pymes guatemaltecas consideran que brinda la tecnología están la agilidad en la operación y la productividad (60%), apertura a nuevos mercados y clientes (54%) y reducción de costos (49%). Además, Guatemala destaca como uno de los países con mayor priorización de habilidades digitales y habilidades para el trabajo remoto, con un 54% y 51%, respectivamente. News Center Latinoamérica, marzo 2022.

³ Banco Mundial. Dividendos digitales: panorama general - Informe sobre Desarrollo Mundial 2016, Washington, D. C., 2017

más desarrollados, como Estonia, la República de Corea y Singapur, que no solo lograron incluir las nuevas tecnologías a su quehacer, sino que también lograron transformar su visión y su cultura utilizando incluso los datos y plataformas digitales para formular e implementar políticas públicas de una forma más rápida y efectiva.

A pesar de lo anterior aún persiste una brecha digital o de desigualdad social en la población mundial porque una parte importante de la población se encuentra al margen de esta revolución digital, ya sea por causas del nivel educativo, económico, su residencia, su edad e incluso su género. Dentro de este ámbito, el Banco Mundial ha afirmado que no debe dejarse de lado la importancia de enfrentar o superar una brecha que es inevitable y son las llamadas “capacidades o competencias digitales”. Lo anterior porque la “Revolución Digital” no solo exige el acceso a internet y a las tecnologías de la información y comunicación sino también que las personas, las empresas y la administración pública que las utiliza puedan hacerlo con conocimiento y eficiencia⁴. De allí que este sea un reto que deben enfrentar todos los sectores.

Todo lo anterior ha traído una nueva lógica digital que replantea la relación entre las personas, las empresas e instituciones públicas. Se han creado nuevos modelos más ágiles, eficientes, transparentes e inclusivos que permiten adaptarse mejor a contextos muchas veces impredecibles, como lo fue el caso de la pandemia⁵. Hoy la revolución digital no se trata únicamente de modernizar, de conectar equipos, de automatizar o digitalizar procesos, sino más bien se trata de una nueva forma de diseñar las políticas públicas, impulsarlas, implementarlas y evaluarlas de cara a los distintos sectores con los que interactúa el Estado.

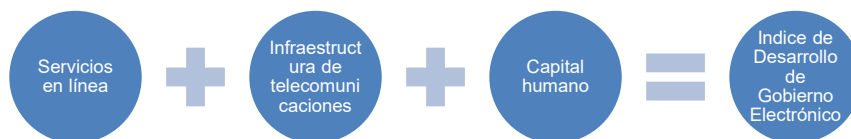
Tal como lo indica la Organización de las Naciones Unidas, el gobierno digital o electrónico implica “*el uso y aplicación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones por parte del gobierno para proveer información y servicios públicos a los ciudadanos*”.⁶ Con ello se pretende crear un cambio de perspectiva de la administración pública, diseñando e integrando flujos de trabajo y procesos que permitan administrar más efectivamente los datos y la información, de tal forma que se pueda mejorar la entrega de los servicios públicos a los ciudadanos, a la vez que estos tienen la posibilidad de participar más activamente en la toma de decisiones del Estado.

Para establecer el nivel de avance de los países en la temática, la ONU maneja un “*Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (EGDI)*” por medio del cual valora el avance de sus miembros en tres factores, tal como se señala en el siguiente gráfico.

⁴ Los niveles de alfabetización digital en Guatemala están directamente ligados con el panorama de conectividad nacional. El 78 % de las personas con bajos niveles de alfabetización en Guatemala viven en regiones sin acceso a las TIC, PNUD 2023

⁵ Según el News Center de Microsoft, un estudio realizado por la empresa indicó que debido a la pandemia se registró una mayor inversión en tecnología. El 43% de las PYMES encuestadas señaló que han realizado inversiones en tecnología y seguirán invirtiendo en el futuro y un 39% indica que han realizado toda la inversión necesaria. Las PYMES guatemaltecas destacan ante sus pares de la región como uno de los países que más invirtieron en equipos de cómputo (72% de ellas lo hicieron), software para videollamadas (53%) y almacenamiento y computación en la nube (38%). Para financiar la adquisición y adopción de estas nuevas tecnologías durante la pandemia, 4 de cada 10 pymes guatemaltecas afirmaron que recurrieron a créditos bancarios y un 33% no requirió de financiamiento de terceros. Marzo 2022

⁶ United Nations Department of Economic and Social Affairs, (2014). United Nations E-Government Survey 2014 E-Government for the future we want, ST/ESA/PAD/SER.E/188. Recuperado de <http://unpan3.un.org/egovkb/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>



Para el 2022 el país con mayor índice de 193 países fue Dinamarca (0.9717) con la posición número 1, seguido por Finlandia (0.9533) y República de Corea (0.9529). Si se hace referencia a América Latina el país con mayor avance es Uruguay (0.8388) ocupando el puesto número 35, seguido por Chile (0.8377), Argentina (0.8198) y Brasil (0.7910). En el caso de Uruguay además de tener el primer puesto de América Latina, es el primer país digital de América Latina en programas de salud, negocios, finanzas y ciberseguridad. Además, es el único país latinoamericano miembro del D9, una red intergubernamental que agrupa a gobiernos de los países más avanzados en gobierno digital.

El EGDI, a nivel regional, señala que Costa Rica tiene el mayor avance, ocupando el puesto 56 con un puntaje de 0.7659. Por su parte Guatemala ocupa el puesto 126 con un puntaje de 0.5111, lo cual sitúa al país por debajo del promedio a nivel mundial y de la región.

Si se hace un análisis histórico del EGDI se logra identificar que por lo general los países más desarrollados han continuado avanzando con los servicios en línea, la infraestructura y el capital humano, por tanto, han ido aumentando la brecha con respecto a los países menos desarrollados. Lo anterior debido a que hay una relación directa entre las características socioeconómicas del país y el avance en la transformación digital. En este sentido no puede obviarse el hecho de que en el nivel de avance también influyen el entorno político y la voluntad para implementar los cambios, así como la capacidad para establecer procesos, adaptarse e innovar.

2.2 Contexto nacional

Guatemala es un país multicultural y multilingüe, con una superficie de 108,890 km² y habitado por cuatro Pueblos con orígenes y visiones distintas sobre el mundo: indígenas mayas, Xinkas, Garífunas y Mestizos. En conjunto, estos pueblos hablan 24 idiomas nacionales, reconocidos oficialmente por la Constitución Política. Su población asciende a 16,3 millones de habitantes,⁷ de los cuales 52 % son mujeres y 48 % son hombres, con una estructura de edad predominante joven.⁸ Aunque con alto nivel de subregistro, el tamaño de la población indígena se calcula en 8,2 millones de personas, equivalente al 48 % del total de habitantes del país.

El país, desde hace muchos años, se enfrenta a una serie importante de desafíos como la pobreza y la desigualdad, sobre todo de la población indígena y las mujeres, que incide

⁷ INE. Conciliación censal del XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda 2018. Diciembre de 2019.

⁸ El 29,0 % son personas entre 15 y 29 años, rango etario considerado por las normas oficiales como jóvenes.

directamente en temas como la salud, la educación, la desnutrición, el desempleo y las migraciones. A ello se suman los altos índices de violencia, la corrupción, el narcotráfico, la delincuencia y los desastres provocados por el cambio climático. A continuación, se presenta una lista de los principales indicadores de desarrollo del país.

Tabla 3
Principales indicadores de desarrollo en Guatemala

No.	Indicadores	Valores más recientes
1	PIB per cápita 2022 ⁹	5,024.7 USD
2	Estructura del PIB	Servicios: 49 %; Agricultura: 33%; Industria: 18 %
3	Índice de Competitividad Global 2019	53.5 ¹⁰
4	Escolaridad promedio de la PEA	6.5 años ¹¹
5	Empleo en la economía informal	71.1 %
6	Índice de Desarrollo Humano	0.492
7	Coficiente Gini de Desigualdad	0.531 (entre los más altos del mundo)
8	Pobreza general	59.3 % (76.1 % área rural)
9	Pobreza extrema	23.4 % (35.3 % área rural)
10	Esperanza de vida al nacer	77.2 mujeres y 71.4 hombres
11	Desnutrición crónica (niños y niñas 6-9 años)	46.5 ¹² (61.2 % en niños y niñas indígenas)
12	Índice de Desigualdad de Género	0.479 (lugar 119 de 162 países)
13	Analfabetismo	mujeres 21.7% hombres 15%
14	Tasa neta de cobertura por género nivel primaria	78.1 % niños; 77.8 % niñas
15	Tasa de participación en la fuerza de trabajo	Hombres 86.3% y mujeres 39.9%
16	Índice de comercio electrónico B2C	21.4 al 2015 y un aumento al 37.5 en 2019
17	Exportaciones de alta tecnología	5.3% del total de productos manufacturados (2017), comparado con promedio de ALC de 9.6%
18	Internet en casa	13% a nivel nacional (34% urbana y 9% rural)
19	Uso de internet	65% en el 2018 (encima del promedio en ALC 62.9%)
20	Brecha de género en el uso de internet	41.85%

Múltiples fuentes: INE, Banco de Guatemala, SEGEPLAN, SESAN, ENSMI, ENCOVI, Foro Económico Mundial, PNUD, OIT.

A pesar de que los indicadores mencionados en su mayoría son desfavorables, el Estado guatemalteco ha tenido una limitada capacidad para superar los problemas estructurales del país y dar respuesta efectiva a las demandas de la población. En muchos de los casos, podría afirmarse, que los indicadores han empeorado, al mismo tiempo que crece una importante debilidad institucional en los tres poderes del Estado: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Lo anterior impacta negativamente en el desempeño económico del país, así como también la estabilidad y calidad de la democracia.

En este ámbito son numerosos los esfuerzos tendientes a fortalecer las capacidades del Estado, sus instituciones y el quehacer de los funcionarios públicos. Una de las iniciativas, que se ha venido desarrollando desde hace algunos años a nivel mundial y que pretende

⁹ Banco de Guatemala. Guatemala en Cifras 2022.

¹⁰ Puesto 98 del Ranking Global de 141 países. 14 posiciones por debajo de la registrada en 2017.

¹¹ El promedio baja a 5.6 en población indígena y rural, según INE 2018.

¹² Informe Final de Cumplimiento de Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), SEGEPLAN, 2015.

justamente dotar al Estado de herramientas efectivas y eficientes para responder a las solicitudes de los diferentes sectores de la sociedad, y del ciudadano como tal, es la llamada “Transformación Digital”.

La “*Transformación Digital*”, es entendida como un cambio de cultura corporativa, de modelo organizativo, métodos y procesos que aprovechan el potencial innovador de las tecnologías de la información y la comunicación para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos de forma eficiente, transparente y segura.¹³ Es un proceso gradual que requiere de planificación, capacidad de innovación, compromiso de los diferentes sectores, liderazgo, la creación de capacidades técnicas, recursos económicos y tecnológicos. Para ello se necesita un cambio estratégico y de mentalidad que esté centrado en el ciudadano, pero sobre todo se requiere una visión conjunta, compromiso y persistencia para lograr los cambios deseados y así contribuir a un Estado más democrático, moderno y eficiente. Guatemala ha realizado esfuerzos en este sentido, en algunas áreas ha logrado avanzar significativamente y en otras los rezagos son evidentes.

Dentro del marco institucional del Gobierno de Guatemala, la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico (GAE) es la entidad responsable de la transformación digital. Esta Comisión depende directamente de la Presidencia de la República y fue creada en 2012, inicialmente con el nombre de Comisión Presidencial de Transparencia y Gobierno Electrónico (COPRET), cambiando de nombre en varias oportunidades.

Desde su conformación la Comisión ha tenido carácter temporal y su vigencia ha sido extendida a partir de acuerdos gubernativos que por lo general coinciden con los cambios de gobierno. El último Acuerdo del 2020 extiende la vigencia de la Comisión al 31 de enero de 2024. La GAE está integrada por el Presidente, quien preside, y los titulares de los ministerios de Gobernación, Finanzas Públicas, Relaciones Exteriores y de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Cuenta con un coordinador y director ejecutivo (órgano de conducción superior) y cuatro órganos técnicos o direcciones: Gobierno Electrónico, Gobierno Abierto, Simplificación de Trámites Administrativos y Estándares y Proyectos.

Su objetivo es “*apoyar las acciones de los Ministerios y dependencias del Organismo Ejecutivo, para coordinar la aplicación de las medidas, compromisos y estrategias que se derivan de los instrumentos internacionales, así como de las políticas y planes de acción nacional en materia de gobierno abierto y electrónico, a efecto de coadyuvar a la transformación de la gestión pública, innovación de las tecnologías de información y comunicación, participación ciudadana, rendición de cuentas y transparencia*”¹⁴.

Para construir un sector público apto para el futuro, el gobierno debe reinventarse a sí mismo. La transformación digital no se limita a las nuevas tecnologías, sino que requiere una revisión de las estructuras organizativas, la gobernanza, los procesos de trabajo, la

¹³ Guía para la Transformación Digital, BID

¹⁴ Acuerdo Gubernativo NO. 45-2020, artículo 2.

cultura y la mentalidad.¹⁵ También significa tener una visión más amplia de las relaciones y los modelos de negocio que permitirán el rediseño del funcionamiento de los servicios públicos. Con ello los gobiernos logran captar los beneficios más amplios que la transformación digital puede aportar a las personas, a las empresas y a la sociedad en general.

Según un Estudio elaborado por el BID en el año 2018, denominado “El fin del trámite eterno” el cual incluyó un total de 19 países, Guatemala es el país con el mayor número de trámites gestionados por el gobierno central en América Latina y el Caribe (ALC) con 5,000 trámites¹⁶; sobre los cuales, se tiene un promedio de 4.5 horas que son necesarias para completar cada uno de dichos trámites; por debajo del promedio general en América Latina (AL) que, es de 5.4 horas.

Gráfico 1
Número de trámites gestionados por el gobierno central en ALC

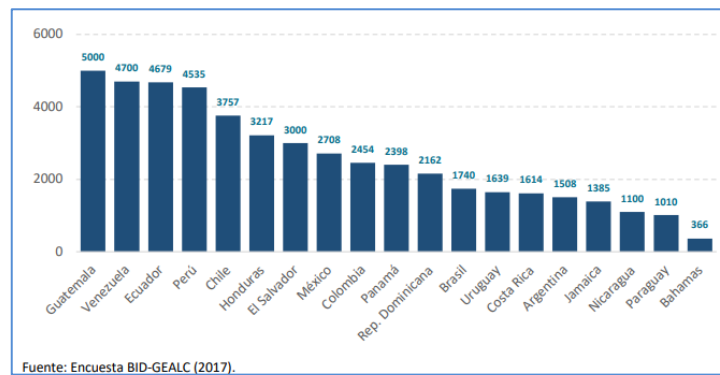
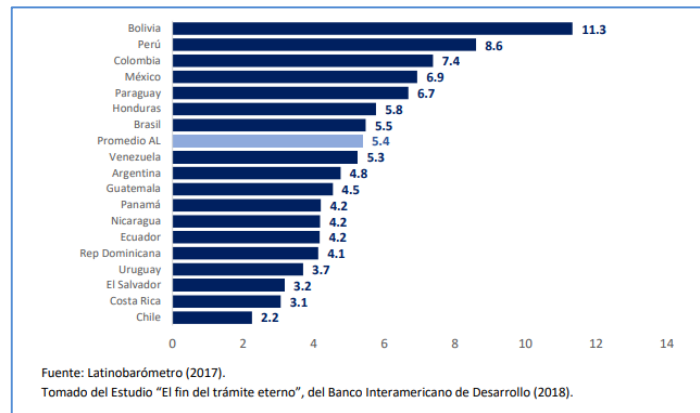


Gráfico 2
Horas necesarias para completar un trámite por país

¹⁵ ¿Cómo se convierte el gobierno digital en un mejor gobierno?, https://www.ey.com/es_gt/government-public-sector/how-does-digital-government-become-better-government

¹⁶ De acuerdo con la información de la GAE el catálogo de trámites con el que actualmente están trabajando tiene 1550 trámites, que corresponden a 61 instituciones.



Según el mismo estudio el trámite que más se da en ALC es en el tema de identidad y registro civil (40%); le siguen, salud o educación (14%), otros (14%), pagar impuestos, seguros, pensiones (12%), vehicular (7%), programa social (6%), propiedad inmueble (3%), denuncia de delito (2%), abrir/cerrar empresas (1%).

Guatemala bajo la dirección de la GAE, y con el apoyo de diversos sectores, ha logrado un avance significativo en temas de gobierno digital, sobre todo si se toma en cuenta que la institucionalidad rectora tiene escasas herramientas de articulación e implementación. La capacidad y compromiso de las autoridades de la GAE y el equipo técnico ha permitido avanzar en áreas específicas, sin embargo, los retos son mayores y se requiere construir una visión común en torno a la transformación digital, así como un mayor compromiso por parte de los distintos actores.

2.3 Instrumentos normativos y de política pública

Uno de los aspectos más importantes de la transformación digital es el marco normativo que establece y determina la institucionalidad, gobernanza, estructura, las funciones e incluso la planificación en la temática. Guatemala cuenta con una serie de normas legales y de política que han permitido el avance en la materia. A continuación, se presenta una tabla con dicha normativa.

Tabla 4
Marco normativo internacional y nacional

No.	NOMBRE
Instrumentos Internacionales	
1	Carta Iberoamericana de la Función Pública
2	Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico
3	Carta Internacional de Datos Abiertos
4	Recomendación de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital
5	Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC 2024)
Marco Político	

No.	NOMBRE
6	Política Nacional de Desarrollo Kátun Nuestra Guatemala 2032
7	Plan Nacional de Desarrollo Kátun Nuestra Guatemala 2032
8	Política General de Gobierno 2020-2024;
9	Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022;
10	Política Económica 2016-2021 “Crecimiento Económico incluyente y sostenible, MINECO, eje 7
11	Política Nacional de Competitividad 2018-2032;
12	Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico 2015-2032;
13	Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética
14	Política Nacional de Desarrollo Rural Integral
15	Agenda Nacional Digital 2016-2032;
16	Prioridades Nacionales de Desarrollo aprobadas por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR)
17	Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda 2030 (ODS)
	Marco Normativo
18	Constitución Política de la República de Guatemala
19	Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032
20	Plan de Gobierno Digital 2020-2026
21	Plan Nacional de Innovación y Desarrollo (PLANID) Vamos por una Guatemala Diferente
22	Estrategia Nacional de Seguridad Cibernética
23	Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto No. 114-97 del Congreso de la República de Guatemala
24	Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto No. 57-2008 del Congreso de la República
25	Ley del Registro Nacional de las Personas, Decreto No. 90-2005 del Congreso de la República
26	Ley para el Reconocimiento de las Comunicaciones y Firmas Electrónicas, Decreto Número 47-2008 del Congreso de la República de Guatemala;
27	Ley de simplificación de requisitos y trámites administrativos, Decreto 5-2021 del Congreso de la República
28	Acuerdo Gubernativo No. 135-2009, del Presidente de la República de Guatemala, Reglamento de la Ley para el Reconocimiento de las Comunicaciones y Firmas Electrónicas
29	Acuerdo Gubernativo No. 360-2012, del Presidente de la República de Guatemala (creación temporal de la Comisión Presidencial de Transparencia y Gobierno Electrónico -COPRET-)
30	Acuerdo Gubernativo No. 41-2018, del Presidente de la República de Guatemala el cual reforma el Acuerdo Gubernativo 360-2012 y se crea la Comisión Presidencial de Gestión Pública Abierta y Transparencia
31	Acuerdo Gubernativo No. 45-2020, del Presidente de la República de Guatemala, el cual reforma el Acuerdo Gubernativo 360-2012 y las incorporadas al Acuerdo Gubernativo 41-2018, en el cual se crea de forma temporal la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico

Guatemala cuenta con un “Plan de Gobierno Digital 2021-2026”. Dicho Plan establece dentro de sus compromisos la transformación de un gobierno electrónico a uno digital en las instituciones públicas a nivel de Gobierno Central, con especial énfasis en los 14 Ministerios de Estado. Para ello espera lograr la implementación de programas y proyectos de gobierno digital, como una herramienta esencial en la modernización de los servicios públicos, transparencia y diseño eficiente de los procesos, donde el ciudadano es el principal beneficiario.

El PGD está alineado con la Política General de Gobierno 2020-2024 la cual establece que: *“no se puede hablar de modernización del Estado sin considerar el rol de las tecnologías de la información y las comunicaciones y, por consiguiente, del gobierno electrónico, gobierno abierto y la nueva tendencia: Estado abierto. Una buena aplicación del gobierno electrónico puede generar transformaciones profundas en la administración, fomentando el*

*protagonismo de la sociedad, promocionando y llamando a la participación y fiscalización ciudadana”.*¹⁷

Más específicamente el PGD está alineado con el Pilar No. 4 de la PGG: Estado responsable, transparente y efectivo; el cual servirá para implementar mejoras en el servicio civil, la meritocracia, la transparencia, el control y la rendición de cuentas; todos, elementos importantes para combatir la corrupción.

Dentro del Pilar 4 de la PGG se establece una Meta Estratégica bajo la responsabilidad directa de la Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico: “Para el año 2023, los 14 ministerios del Estado cuentan con programa de Gobierno Electrónico”. La siguiente tabla desglosa los objetivos estratégicos, sectoriales, así como las acciones del Pilar 4 antes mencionado.

Tabla 5
Objetivo estratégico, sectoriales y acciones del Pilar No. 4 del PGG

<p>1. Objetivo estratégico “En cuatro años, Guatemala debe experimentar una transformación en la forma como el Estado responde a las necesidades de la población, logrando una mejora sustancial en los indicadores de la gestión pública”</p>
<p>2. Objetivos sectoriales</p> <p>2.1. Impulsar el mejoramiento del servicio civil, la meritocracia, transparencia, control y rendición de cuentas</p> <p>Acciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diseñar y poner en marcha un sistema para la optimización de la administración pública.• Implementar la identidad digital para mejorar la identificación y atención al ciudadano.• Crear un sistema nacional que promueva los principios y valores de la transparencia y la ética pública; mejorar la imagen de los funcionarios e instituciones públicas. <p>2.2. Hacer eficientes los procesos en las instituciones del Estado, incorporando tecnología y controles que permitan atender y resolver oportunamente las gestiones de los ciudadanos.</p> <p>Acciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Institucionalizar el Programa de Gobierno Electrónico por medio de la creación de un marco legal y una política pública sobre la temática.• Analizar y rediseñar los compromisos del país en materia de Gobierno Abierto.• Promover la incorporación y participación activa de la sociedad, academia y sector productivo en las actividades de desarrollo de iniciativas de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. (identidad digital).• Desarrollar los espacios necesarios para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno y la fiscalización.

¹⁷ PGG 2020-2024

- | |
|--|
| 2.3. Hacer efectiva la descentralización y desconcentración pública y la coordinación nacional, regional, departamental y municipal. |
|--|

2.4 Interacción con sectores de la sociedad: sector privado, sociedad civil y academia

La transformación digital del gobierno requiere de la participación no solo de las autoridades de Gobierno, sino también de los diferentes sectores de la población ya sea de la sociedad civil, el sector académico y el sector privado o empresarial. La experiencia de los países con mayores avances indica que el trabajo conjunto, el compromiso y la constancia de los distintos sectores es vital para alcanzar las metas y para transformar las relaciones entre los actores.

En el caso de Guatemala el Plan de Gobierno Digital (PGD) de Guatemala establece que el gobierno digital *“se basa en un ecosistema compuesto por actores gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos e individuos que respaldan la producción y el acceso a datos, servicios y contenido a través de interacciones con el gobierno”*. Al mismo tiempo determina que para la coordinación de la implementación la entidad rectora (GAE) *“coordinará reuniones bilaterales y mesas técnicas con distintos actores de la sociedad, instituciones públicas y asesores internacionales según corresponda, para el desarrollo de los planes de acción correspondiente a cada Eje del PGD”*.

2.5 Beneficios de la transformación digital

A continuación, se presenta un listado de algunos de los beneficios que conlleva la transformación digital del Organismo Ejecutivo, tanto para el propio Gobierno como para los demás sectores.

a) Gobierno

- Mayor acercamiento a la ciudadanía y sectores
- Mejora la calidad de la atención
- Se eliminan barreras de horario y distancia
- Interoperabilidad de los datos entre instituciones
- Gestión de contenidos de forma descentralizada
- Menores costos administrativos, de gestión y operación
- Mayor producción de datos para el diseño de políticas públicas
- Ahorro por plataforma centralizada con componentes comunes o reutilizables para todos los organismos
- Menos personal dedicado a la gestión presencial, posibilitando el teletrabajo
- Mayor coordinación entre diferentes entidades de gobierno y sectores

- Interoperabilidad entre el gobierno central y entidades territoriales
- Mejor calidad de los datos ya que se evitan errores
- Transparencia en la recaudación de pagos.
- Mayores garantías de seguridad y privacidad
- Percepción de un gobierno innovador y moderno
- Se aminora el nivel de discrecionalidad de los funcionarios públicos y la posibilidad de corrupción.

b) Sector privado, académico y ciudadanos

- Democratiza el acceso a datos, documentos y trámites.
- Mejora el nivel de competitividad y promueve la inversión
- Trámites claros, simples y expeditos
- Promueve la transparencia en los trámites o procesos
- Trazabilidad de las gestiones
- Facilidades de pago por medio de las transacciones digitales con el sistema bancario
- Generación de nuevas competencias para utilizar la tecnología en la resolución de los problemas y actividades de la vida diaria.
- Facilita el acceso, desde un servicio unificado, a los diferentes servicios del Estado.
- Mejoramiento de la eficiencia de las instituciones y servidores públicos.
- Costo de oportunidad de los salarios perdidos en tiempo (desplazamiento y filas para atención)
- Más información disponible para ejercer los derechos
- Inmediatez o tiempos reducidos para obtener certificados u otros documentos.
- Reducción en los daños al medio ambiente

3. Estudio Comparado

En esta sección se incluye información sobre los órganos del sector público encargados de la transformación digital en varios países de América Latina, entre ellos: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Uruguay. Dentro de los aspectos a mencionar se incluyen temas relacionados con la gobernanza, funciones, principios, estructura y otros aspectos considerados de interés.

3.1 Gobernanza

La siguiente tabla hace referencia a los órganos encargados en cada país de la transformación digital, se incluye el nombre de cada institución, su ubicación dentro de la administración pública y su función u objetivo principal.

País	Contenido
Guatemala	<p>Autoridad: Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico. La Comisión depende de la Presidencia de la República.</p> <p>Objeto: La Comisión tiene por objeto apoyar las acciones de los Ministerio y dependencias del Organismo Ejecutivo, para coordinar la aplicación de las medidas, compromisos y estrategias que se derivan de los instrumentos internacionales así como de las políticas y planes de acción nacional en materia de gobierno abierto y electrónico, a efecto de coadyuvar a la transformación de la gestión pública, innovación de las tecnologías de información y comunicación, participación ciudadana, rendición de cuentas y transparencia.</p>
Argentina	<p>Autoridad: Secretaría de Innovación Tecnológica del Sector Público, Subsecretarías de Gobierno Abierto y País Digital. Forma parte de la Jefatura de Gabinete de Ministros dependiente del Presidente.</p> <p>Objeto: Trabajamos para la inclusión y la igualdad a través de un Estado transparente, que garantice la conectividad, el acceso a la información y a las nuevas tecnologías.</p>
Chile	<p>Autoridad: Ministerio Secretaría General de la Presidencia, División de Gobierno Digital. Se encuentra dentro de Ministerio encargado del cumplimiento de la agenda programática.</p> <p>Objeto: Coordinar y asesorar intersectorialmente a los órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales, apoyando su uso, datos e información pública para la mejora de gestión y la entrega de servicios cercanos y de calidad a las personas.</p>
Colombia	<p>Autoridad: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Despacho de Transformación Digital. Dependencia de un Ministerio de Estado.</p> <p>Objeto: Liderará la Política de Gobierno Digital, en articulación con las demás entidades del Modelo Integrado de Planeación y Gestión cuando las temáticas o funciones misionales lo requieran, impulsando el uso y la masificación de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, como herramienta dinamizadora del desarrollo social y económico del territorio nacional.</p>
Costa Rica	<p>Autoridad: Comisión de Alto Nivel de Gobierno Digital del Bicentenario. La Comisión es un órgano asesor del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.</p>

País	Contenido
	<p>Objeto: Créase la Comisión de Alto Nivel de Gobierno Digital del Bicentenario, como el ente asesor para el desarrollo de la estrategia nacional orientada a la implementación de la política pública en gobierno digital. Dicha Comisión tendrá como objetivo principal recomendar las acciones que potencien el uso de las tecnologías digitales para mejorar el funcionamiento del Sector Público Costarricense y con ello el bienestar de los habitantes, la productividad de las empresas y la competitividad del país. Está conformada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones, el Ministerio de la Presidencia, el Ministerio de Planificación y Política Económica, el Ministerio de Economía, Ministerio de Comunicaciones y 3 expertos.</p>
El Salvador	<p>Autoridad: Secretaría de Innovación de la Presidencia. Secretaría dependiente de la Presidencia de El Salvador.</p> <p>Objeto: La Secretaría de Innovación de la Presidencia, estará a cargo de un Secretario, nombrado por el Presidente de la República, a quien compete velar por la planificación, coordinación y fomento de las estrategias de innovación del Estado, procurando el desarrollo de las capacidades de los servidores públicos, teniendo como resultado el mejoramiento de los servicios proporcionados a la población por parte de las diferentes entidades del Órgano Ejecutivo</p>
Panamá	<p>Autoridad: Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) Entidad autónoma que depende directamente del Presidente de la República</p> <p>Objeto: Es la entidad competente del Estado para planificar, coordinar, emitir directrices, supervisar, colaborar, apoyar y promover el uso óptimo de las tecnologías de la información y comunicaciones en el sector gubernamental para la modernización de la gestión pública, así como recomendar la adopción de políticas, planes y acciones estratégicas nacionales.</p>
Uruguay	<p>Autoridad: Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic) Unidad ejecutora con autonomía técnica dependiente de Presidencia de la República Oriental del Uruguay.</p> <p>Objeto: La Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico tiene como objetivo procurar la mejora de los servicios al ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Asimismo, impulsará el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Uruguay con énfasis en la inclusión de la práctica digital de sus habitantes y el fortalecimiento de las habilidades de la sociedad en la utilización de las tecnologías.</p> <p>Planificar y coordinar proyectos relacionados con el Gobierno Electrónico como base para la transformación y una mayor transparencia del Estado y concebir y desarrollar una política nacional en temas de Seguridad de la Información que permitan la prevención, detección y respuesta frente a incidentes que puedan afectar los activos críticos del país.</p> <p>Este trabajo se divide en tres grandes ejes, que se complementan entre sí buscando impulsar la transformación con equidad.</p> <p><i>Referencia y rectoría en gobierno digital.</i> La agencia trabaja para impulsar el gobierno digital a lo largo y ancho del Estado. Para esto, desarrollamos marcos normativos, reglamentaciones y guías de buenas prácticas que ayudan a cada organismo a avanzar digitalmente de forma segura, integrada y cercana a las personas.</p> <p><i>Desarrollo digital.</i> Agesic trabaja para desarrollar iniciativas y programas que buscan impactar positivamente en la vida de las personas a través de las nuevas tecnologías y soluciones que permiten a los usuarios ahorrar tiempo y dinero, mejorar experiencias y tener mayor seguridad.</p> <p><i>Innovación en Gobierno Digital.</i> En Agesic pensamos el futuro en clave de innovación. Estar preparados para los desafíos es generar espacios que permiten crear soluciones novedosas y efectivas. Por esto, apostamos por la cocreación y la participación y estamos todo el tiempo</p>

País	Contenido
	probando nuevas tecnologías, investigando sus potencialidades y sus posibles aplicaciones en el campo del Gobierno Digital.

De acuerdo con la información recopilada y analizada los órganos rectores de la transformación digital en América Latina tienen distinta naturaleza y están ubicados de diferente forma dentro de la estructura del Organismo Ejecutivo. El siguiente gráfico muestra, a manera de resumen, la ubicación del ente rector en cada uno de los países estudiados.



3.2 Principios

En este apartado se incluyen los principios rectores del proceso de transformación digital del sector público de cada uno de los países en especial del Organismo Ejecutivo.

País	Contenido
Guatemala	La implementación del Gobierno Digital en el Organismo Ejecutivo, de acuerdo con el Plan de Gobierno Digital, está regida por los principios de: productividad, transparencia, control y rendición de cuentas.
Argentina	Los principios que rigen el Plan de Transformación Digital de la Obra Pública en Argentina son: <ul style="list-style-type: none"> • Inklusión: impulsar el acceso a la tecnología de todos los integrantes del ecosistema vinculado a la transformación digital. • Calidad: proveer soluciones que cumplan con los estándares y buenas prácticas en materia digital, procurando el mejor uso de los recursos. • Perspectiva de género: gestionar los datos en forma segmentada, de forma de reconocer las particularidades de las mujeres y la población LGTBIQ+ • Transparencia: incorporar herramientas que ayuden a contribuir al fácil acceso a la información y a datos abiertos de calidad. • Innovación: probar e incorporar herramientas y recursos tecnológicos, que permitan rediseñar en forma efectiva las prácticas y procedimientos para la ejecución y el seguimiento de la obra pública. • Eficiencia: lograr los objetivos y las metas programadas en los tiempos predeterminados, mejorando la capacidad operativa para su cumplimiento. • Colaboración: promover la participación y la colaboración entre toda la cadena de valor vinculada a los proyectos de transformación digital.
Chile	En la tramitación de los procedimientos administrativos por medios electrónicos se deberá cumplir con los principios de neutralidad tecnológica, de actualización, de equivalencia funcional, de fidelidad, de interoperabilidad y de cooperación.

País	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> • En virtud del principio de actualización, los órganos de la Administración del Estado deberán actualizar sus plataformas a tecnologías no obsoletas o carentes de soporte, así como generar medidas que permitan el rescate de los contenidos de formatos de archivo electrónicos que caigan en desuso. • El principio de equivalencia funcional consiste en que los actos administrativos suscritos por medio de firma electrónica serán válidos y producirán los mismos efectos que si se hubieren llevado a cabo en soporte de papel. • El principio de fidelidad consiste en que todas las actuaciones del procedimiento se registrarán y conservarán íntegramente y en orden sucesivo en el expediente electrónico, el que garantizará su fidelidad, preservación y la reproducción de su contenido. • El principio de interoperabilidad consiste en que los medios electrónicos deben ser capaces de interactuar y operar entre sí al interior de la Administración del Estado, a través de estándares abiertos que permitan una segura y expedita interconexión entre ellos. • El principio de cooperación consiste en que los distintos órganos de la Administración del Estado deben cooperar efectivamente entre sí en la utilización de medios electrónicos.
Colombia	<p>La Política de Gobierno Digital se desarrollará conforme los principios que rigen la función pública y los procedimientos administrativos consagrados en los artículos 209 de la Constitución Política, 3 de la Ley 489 de 1998, 3 de la Ley 1437 de 2011, 2 Y 3 de la Ley 1712 de 2014, así como los que orientan el sector TIC establecidos en el artículo 2 de la Ley 1341 de 2009, y en particular los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armonización: Los sujetos obligados implementarán la Política de Gobierno Digital, interpretando de manera integral el conjunto de normas, lineamientos, estándares y guías que componen la Política, y su aplicación al caso concreto, respetando las normas especiales que regulan el servicio, oferta o trámite dispuesto. • Articulación: Los sujetos obligados propenderán por que la implementación de la Política de Gobierno Digital se realice a partir de una visión integral de su institución, los objetivos estratégicos y misionales que persiguen, así como la participación de los Grupos de Interés. • Confianza: Los sujetos obligados propenderán por que la implementación de la Política de Gobierno Digital permita el equilibrio entre las expectativas ciudadanas y el funcionamiento de las instituciones públicas. De la misma forma, los sujetos obligados cumplirán con las disposiciones que permitan la garantía de la seguridad digital, la protección de datos, y la transparencia pública. • Competitividad: La Política de Gobierno Digital buscará el fortalecimiento de capacidades de los Grupos de Interés para actuar de manera ágil y coordinada, optimizar la gestión pública y su mejoramiento continuo y permitir su comunicación permanente, a través del uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. • Cooperación: Debe ser entendida como la acción que el Estado colombiano ejecutará con el fin de propiciar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos, en el contexto nacional e internacional. • Respeto de los Derechos Humanos: Los sujetos obligados a la aplicación, implementación, interpretación y ejecución de la Política de Gobierno Digital, garantizarán el respeto de los Derechos Humanos y de los principios constitucionales y legales. Los sujetos obligados que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones deberán asegurar mecanismos suficientes y adecuados que garanticen el ejercicio pleno de los derechos de las personas en sus relaciones con el Estado. • Innovación: Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones les facilitarán a los grupos de interés potenciar la generación de valor público a través de la introducción e implementación de soluciones novedosas a retos públicos y de fortalecimiento a procesos de innovación centrados en las personas, que movilicen la acción colectiva, con un enfoque experimental que facilite el relacionamiento Estado-ciudadano. Es decir, basado en explorar, investigar, probar, validar e iterar, para gestionar la incertidumbre y reducir el riesgo de fracaso. • Legalidad Tecnológica: Los sujetos obligados a la Política de Gobierno Digital garantizarán que en el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la prestación de

País	Contenido
	<p>servicios y trámites se cumpla la Constitución, la Ley y los reglamentos. Los sujetos obligados garantizarán el ejercicio de los derechos digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación: Los sujetos obligados a la Política de Gobierno Digital promoverán y atenderán las iniciativas de los Grupos de Interés, encaminadas a intervenir en los procesos de deliberación, formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública, así como de proyectos normativos, lineamientos, estándares, herramientas y buenas prácticas de mejora regulatoria y guías que permitan la generación de valor público. • Proactividad: Los sujetos obligados a la Política de Gobierno Digital desarrollarán capacidades que les permitan anticiparse a las necesidades de los ciudadanos y, en general, los habitantes del territorio nacional, en la prestación de servicios de calidad y mitigar riesgos asociados a la continuidad y disponibilidad de estos, así como la identificación de riesgos asociados a la regulación del sector. • Prospectiva Tecnológica: Los sujetos obligados a la Política de Gobierno Digital identificarán tecnologías emergentes para su implementación, con miras al desarrollo de su gestión, en cumplimiento de sus objetivos estratégicos. • Resiliencia Tecnológica: Los sujetos obligados a la aplicación de la presente Política tomarán acciones respecto de la prevención de riesgos que puedan afectar la seguridad digital y con ello propenderán por la disponibilidad de los activos, la recuperación y continuidad de la prestación del servicio ante interrupciones o incidentes.
Costa Rica	<p>La Comisión se regirá por los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrado en las personas: el diseño de todos los servicios de gobierno digital será centrado en las personas e inclusivo, seguro, enfocado en la experiencia del usuario y la protección de sus datos. • Transparencia: las soluciones de gobierno digital apoyan la labor y el desarrollo del Gobierno Abierto, deben generar mayor transparencia en la gestión de trámites del Estado. • Apoyo al sector productivo: se impulsará la competitividad de la empresa privada y del sector productivo en general mediante el uso de plataformas tecnológicas en la prestación de los servicios. • Eficiencia: el desarrollo de la interoperabilidad, la neutralidad tecnológica y la digitalización y/o automatización de trámites potenciarán un aparato estatal que genera resultados de calidad a costos cada vez más bajos. • Visión de liderazgo mundial: se construirá una visión de liderazgo mundial en materia de gobierno digital ante los retos de la cuarta revolución industrial y el desarrollo y fortalecimiento de la economía del conocimiento en Costa Rica. <p>La Estrategia de Transformación Digital se rige en su diseño y accionar en los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Socialmente inclusiva • Orientada por el principio de cocreación de valor con propósito • Dinámica y con flexibilidad para adaptarse a las necesidades del país y los avances tecnológicos • Orientada al desarrollo económico con sostenibilidad ambiental
El Salvador	<p>Estos principios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bienestar social: Se refiere a una mejor calidad de vida para toda la población y futuras generaciones a través de la creación de un gobierno responsable y eficiente, y una ciudadanía empoderada. Esto solo será posible en la medida que se apliquen acciones que resulten en cambios visibles para la sociedad, que influyan positivamente sus actividades diarias y que continúen evolucionando en el tiempo. Esto implica la mejora sustantiva de los servicios que entrega el Estado a la población y la garantía de derechos e inclusión de todos los sectores. • Seguridad: Es necesario tomar medidas que permitan una disminución permanente de la inseguridad y la violencia con el fin de establecer un ambiente adecuado para la generación de confianza que propicie el desarrollo de la economía, el aumento de la productividad, el

País	Contenido
	<p>bienestar social y que contribuya directamente a mejorar la calidad de vida de toda la población. Estas medidas deben lograr un equilibrio en el uso de recursos y priorizar la prevención, el combate de la violencia, la rehabilitación y la reinserción de personas en conflicto con la ley.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico: La productividad de las empresas es un indicador del crecimiento económico del país. El Gobierno apoya el crecimiento de la productividad con un enfoque basado en la simplificación de procesos administrativos, la innovación en procesos productivos y en la utilización de herramientas tecnológicas. En este sentido, es necesaria una adecuación tecnológica de muchos procesos productivos y comerciales, considerando que la combinación de infraestructura física, software, sensores, nanotecnología y tecnología de comunicaciones, entre otros, ha generado nuevas configuraciones productivas y laborales. El fortalecimiento de las actividades económicas debe aprovechar este nuevo contexto para asegurar la competitividad de nuestro país
Panamá	<p>La ejecución de los trámites que los usuarios lleven a cabo en las entidades públicas, así como los que éstas desarrollen entre sí, tendrán las limitaciones establecidas por la Constitución Política y el resto del ordenamiento jurídico, garantizándose el pleno ejercicio de los derechos que los usuarios tienen reconocidos, ajustándose a los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presunción de certeza en la actuación. La identidad y suministro de información de los usuarios, dentro de un trámite gubernamental administrativo en línea, se considerarán ciertas, salvo pruebe en contrario. De requerirse una certificación impresa, por no existir interoperabilidad con el destinatario, se deberá cumplir con las formalidades legales exigidas para su validez jurídica. • Gratuidad de la tramitación. La tramitación en línea no generará gastos a los usuarios ni los servidores públicos percibirán derechos por su intervención, salvo por disposición legal que disponga lo contrario. Los formularios a ser utilizados y los documentos que emita la entidad tendrán carácter gratuito. • Confidencialidad. Los términos establecidos en la legislación nacional para regular el manejo de la confidencialidad de la información serán aplicables a los trámites en línea salvaguardando la interoperabilidad entre entidades del Estado, sin menoscabar el derecho de los usuarios a autorizar el uso de su información calificada de carácter confidencial. • Informalidad. Los trámites gubernamentales en línea serán desarrollados de forma tal que resulten sencillos, entendibles y sin la exigencia de requisitos que compliquen o retarden el proceso. • Transparencia, que garantiza que los trámites gubernamentales que se realicen en línea se ejecutarán de acuerdo con los procedimientos previamente establecidos y el interesado podrá conocer en todo momento el estado de su trámite.
Uruguay	<p>El Plan de Gobierno Digital no contempla o establece un grupo de principios determinados, sin embargo, la Agenda Uruguay Digital 2025 sí los establece poniendo énfasis en principios de gobierno como la transparencia pública, la eficiencia en la gestión y el alcance nacional, llegando con la transformación digital a todo el país en igualdad de condiciones, y con la complementación del sector público y el privado.</p>

3.3 Funciones

La siguiente tabla presenta las funciones principales de los órganos de gobernanza de la transformación digital en los organismos ejecutivos de los países incluidos en la consultoría.

País	Contenido
Guatemala	<p>La Comisión tendrá las atribuciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el establecimiento de las medidas, estrategias, compromisos, acciones o propuestas pertinentes, a efecto que las dependencias del Organismo Ejecutivo incluyan en su planificación anual, actividades para la promoción del gobierno abierto y electrónico. • Recomendar el diseño de instrumentos para la implementación de los mecanismos nacionales e internacionales de gobierno abierto y electrónico, sobre la gestión realizada por los funcionarios y empleados públicos. • Promover acciones e iniciativas públicas, privadas, nacionales e internacionales, en materia de gobierno abierto y electrónico, que a su criterio contribuyan al fortalecimiento de la transparencia y máxima publicidad; • Apoyar en la atención y orientación al ciudadano en temas de gobierno abierto y electrónico, promoviendo y fomentando su participación; • Coordinar la participación del Organismo Ejecutivo en espacios nacionales e internacionales en temas relacionados a gobierno abierto y electrónico, y sus distintos ejes transversales; • Coordinar la implementación y seguimiento a los compromisos internacionales adquiridos por el Estado de Guatemala, en materia de gobierno abierto y electrónico; • Coadyuvar a la transformación de la gestión pública mediante la promoción de mecanismos y medidas que derivan de las políticas de gobierno en materia de innovación tecnológica y comunicación, participación ciudadana, rendición de cuentas y transparencia, en coordinación con los entes rectores según competa a cada materia; • Otras actividades o atribuciones que surjan de instrumentos nacionales e internacionales y se estimen necesarias de conformidad con las actividades propias de la Comisión, así como el estricto cumplimiento de las disposiciones presidenciales en materia de gobierno abierto y electrónico; y, • Emitir las disposiciones, directrices, instrumentos y herramientas que propicien el seguimiento de las acciones de gobierno abierto en la República de Guatemala.
Argentina	<p>Reducimos las brechas digitales ampliando el acceso a la conectividad y alfabetizando a quienes aún no están familiarizados con la tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajamos con los ministerios y los organismos públicos nacionales para que incorporen nuevas tecnologías de gestión. • Innovamos los procesos de gestión para que hagas tus trámites más rápido y fácil. • Desarrollamos portales web con datos abiertos e información sobre la gestión para promover la transparencia de los actos de gobierno, en colaboración con los ministerios y organismos nacionales, las provincias y los municipios. • Promovemos la participación ciudadana para que sumes tus ideas a la gestión. • Acercamos wifi público y gratuito a municipios y colaboramos en el desarrollo de sus portales web, para hacer de la Argentina un verdadero país digital con igualdad de oportunidades. • Mejoramos la carrera de los empleados públicos y los capacitamos en el manejo de herramientas digitales para que los servicios del Estado sean cada vez más eficientes.
Chile	<p>Las funciones de la División de Gobierno Digital son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer la estrategia de Gobierno Digital con un enfoque integrado de gobierno. • Elaboración de normas y estándares técnicos de Gobierno Digital. • Coordinación interministerial para promover el desarrollo digital y la innovación pública. • Mejorar la entrega de servicios mediante el uso estratégico de tecnologías digitales. • Coordinar iniciativas de gobierno abierto mediante el uso de tecnologías digitales. • Coordinar y/o implementar servicios compartidos y herramientas habilitantes de Gobierno Digital. • Promover la innovación en la gestión pública mediante el uso de tecnologías. • Analizar, dar seguimiento y evaluar proyectos estratégicos intensivos en tecnologías digitales. • Realizar estudios, análisis, evaluaciones para la formulación e implementación de políticas de Gobierno Digital.
Colombia	<p>Son funciones del Despacho del Viceministro de Transformación Digital, además de las que le señalan la Constitución Política, la Ley 489 de 1998 y demás disposiciones legales, las siguientes:</p>

País	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> • Formular políticas y programas para el desarrollo de la industria de Tecnologías de la Información, incluyendo la industria de contenidos digitales, en el marco de la economía creativa. • Formular, dirigir y hacer seguimiento a la implementación de políticas públicas para el uso, acceso y administración de la infraestructura tecnológica que soporta la información del Estado, de manera alineada con la estrategia gubernamental nacional y sectorial, así como la seguridad, privacidad e interoperabilidad de los sistemas. • Liderar la formulación, ejecutar y hacer seguimiento a la política pública de Gobierno Digital para el País. • Asesorar al Ministro en el diseño y la formulación del Plan de Tecnologías de la Información Institucional y apoyarlo en las funciones de dirección, supervisión y control para la implementación del mismo. • Formular, dirigir, implementar y evaluar la política de gobernanza de internet para Colombia, así como administrar el uso del nombre de dominio de internet bajo el código del país correspondiente a Colombia. • Impartir los lineamientos para la formulación, adopción y seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos que faciliten el acceso, apropiación y uso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de las Comunicaciones, visibilicen sus beneficios y se garantice su implantación. • Diseñar e implementar mecanismos de financiación, promoción e incentivos para los planes, programas y proyectos del Sector TIC. • Generar políticas para la atracción de inversión nacional y extranjera directa en el sector de tecnologías de la información y las comunicaciones, así como el asentamiento de compañías de base tecnológica. • Formular políticas y programas que promuevan el emprendimiento digital y la consolidación de los modelos de negocio involucrados en aquel. • Liderar la definición, articulación y adopción de políticas públicas que reflejen normativamente los nuevos modelos de negocio que se apoyan en las plataformas tecnológicas de economía colaborativa, proponiendo los mecanismos idóneos para incorporar dichos modelos a la regulación sectorial relacionada. • Formular, articular e impulsar políticas públicas y programas orientados al aprovechamiento de tecnologías de la información y las comunicaciones en el desarrollo y promoción del comercio electrónico de bienes y servicios. • En coordinación con las cabezas de sectores administrativos, liderar la definición, articulación y adopción de políticas públicas y programas dirigidos a incentivar la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en los procesos productivos de tales sectores. • Promover la creación de instrumentos de políticas y proyectos que fomenten el uso de tecnologías digitales en los sectores productivos de la economía nacional. • Asistir al Ministro en la orientación, coordinación y control de la ejecución de las funciones a cargo de las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio. • Las demás que le sean asignadas, inherentes a la naturaleza de la dependencia.
Costa Rica	<p>Las funciones de la Comisión son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en definir la estrategia y las acciones tácticas que permitan articular la definición y el desarrollo del Gobierno Digital del Bicentenario. • Recomendar lineamientos de política pública que apoyen la orientación y seguimiento de las iniciativas de Gobierno Digital del Sector Público Costarricense. • Identificar y sugerir proyectos con viabilidad para formar parte de la Cartera Nacional de Proyectos de Gobierno Digital. • Asesorar en los procesos de priorización de los proyectos de la Cartera Nacional de Proyectos de Gobierno Digital que se desarrollen dentro del Sector Público Costarricense. • Colaborar en la identificación y definición de objetivos, metas, indicadores y responsables para los proyectos que coincidan con las iniciativas del Plan Nacional de Desarrollo. • Establecer mecanismos de seguimiento a la implementación de las iniciativas que constituyen la Cartera Nacional de Proyectos en Gobierno Digital.

País	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar acciones que coadyuven con el uso racional y óptimo de los recursos disponibles mediante el uso de las tecnologías digitales por parte de las diferentes instituciones que conforman el Sector Público Costarricense. • Identificar necesidades y recomendar los recursos necesarios para potenciar el adecuado funcionamiento de las unidades y entidades que coadyuvan en el desarrollo del gobierno digital en el Estado. • Promover las acciones que permitan facilitar la efectiva participación ciudadana en los procesos de su interés, potenciada mediante el uso de las tecnologías digitales. • Recomendar el mejoramiento de las normas y procedimientos relacionados con la implementación de políticas en materia de gobierno digital. • Extender la invitación a participar de las sesiones de la Comisión a expertos que por su conocimiento o formación sean de interés para sus miembros y que permita potenciar las labores y los objetivos trazados para la Comisión. • Identificar y proponer la adopción de tecnologías disruptivas en la definición de los proyectos de gobierno digital. • Promover mecanismos de seguimiento y evaluación de los proyectos de la Cartera Nacional de Proyectos en gobierno digital. • Cualquier otra función esencial para alcanzar los objetivos trazados en la implementación del gobierno digital.
El Salvador	<p>El Secretario de Innovación, tendrá las atribuciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover y participar en el proceso de diseño de políticas públicas, planes y programas relativos a la innovación y modernización del Estado, a fin de contribuir con el desarrollo económico, social y político del país; • Promover la adopción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), entre las distintas entidades que interactúan e impulsan la productividad y competitividad, potenciando el desarrollo del país, estableciendo estrategias para mejorar la eficiencia de los servicios públicos a través del uso adecuado de dichas tecnologías; • Apoyar los diferentes planes que las entidades del Órgano Ejecutivo tuvieren en relación a la innovación y modernización del Estado. • Promover políticas públicas de normalización y estandarización para la aplicación de buenas prácticas de gestión y calidad de los diferentes servicios públicos; • Coordinar acciones que permitan identificar los principales factores que limitan la innovación del país, así como identificar las principales problemáticas que afectan la eficiencia de los servicios públicos; • Propiciar la investigación e innovación en materia de tecnologías de la información, con el fin de generar una ventaja competitiva de los diferentes sectores, a nivel nacional e internacional; • Promover la formación técnica de funcionarios públicos; • Implementar un Sistema de Monitoreo Nacional, que permita garantizar un seguimiento constante, oportuno y transparente a la gestión gubernamental, así como dar seguimiento a ejecución de proyectos, adopción de buenas prácticas, gestión adecuada de recursos, de las diferentes entidades del Órgano Ejecutivo; • Suscribir convenios de cooperación con entidades privadas con personalidad jurídica, que puedan apoyar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente artículo; y • Las demás atribuciones o funciones que se le señalen por el ordenamiento jurídico o que de manera expresa acuerde el Presidente de la República."
Panamá	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y formular planes bianuales de políticas y planes nacionales de innovación para la transformación y modernización del Estado. • Coordinar el desarrollo de iniciativas relacionadas con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) por parte de las entidades públicas. • Supervisar e inspeccionar periódicamente los sistemas tecnológicos del estado para verificar el cumplimiento de los estándares o identificar condiciones que requieran ser corregidas mediante acciones concretas. • Organizar y ejecutar planes y programas de capacitaciones y adiestramiento del personal de las unidades departamentales de informática y tecnología de las entidades públicas.

País	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios de asesoría y consultoría a las entidades públicas sobre el diseño, desarrollo, ejecución, reversión de sistemas o contratación de bienes y servicios informáticos, al igual que brindar asistencia en la reingeniería de procesos y trámites de las entidades.
Uruguay	<p>A la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento, compete:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular las políticas, los planes y la estrategia nacional de desarrollo de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. • Colaborar en la formulación de políticas, planes y programas de desarrollo en materia de Sociedad de la Información y el Conocimiento. • Asistir y asesorar a las Entidades Públicas, estatales y no estatales, en la formulación de planes y políticas de Gobierno Electrónico, así como en su ejecución, dictando las normas y regulaciones jurídicas necesarias para su cumplimiento. • Regir la ejecución de todo lo vinculado con la implementación de planes y proyectos específicos en materia de Gobierno Electrónico, mediante la articulación de mecanismos tales como fondos concursables de gobierno electrónico, fortalecimiento de capacidades en las diferentes Entidades, planes directores de gobierno electrónico, entre otros. • Elaborar las políticas, los planes y la estrategia nacional en materia de Gobernanza, integración, interoperabilidad, Arquitectura Empresarial de Gobierno, capital humano y adquisiciones vinculadas con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Entidades Públicas. • Dictar normas técnicas relativas a productos y servicios vinculados con Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Entidades Públicas, así como a la realización de auditorías, su seguimiento y evaluación. • Recomendar normas y procedimientos relativos a la contratación administrativa de bienes y servicios informáticos o a su desarrollo. • Desarrollar planes y programas específicos vinculados con el desenvolvimiento de trámites y servicios en línea e interoperabilidad, para una gestión pública moderna, eficaz y eficiente. • Analizar tendencias vinculadas con el avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con aspectos jurídicos, de innovación tecnológica en productos y procesos y su impacto en las políticas, normas, estándares y procedimientos existentes o a proponer. • Promover y desarrollar planes y proyectos vinculados con el fortalecimiento del relacionamiento de la ciudadanía con el Estado, acceso a la tecnología, inclusión digital, acercamiento a la ciudadanía y participación ciudadana electrónica. • Definir las políticas, metodologías y buenas prácticas en Seguridad de la Información, coadyuvando en su implementación. • Establecer relaciones con sus similares de otros países y con entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas, afines a la materia de su competencia. • Opinar fundamentadamente en todos los casos en que le sea requerido. • Fiscalizar y auditar el cumplimiento de la normativa vigente en su área de competencia. • Todo lo asignado específicamente por otras leyes y decretos. <p>Adicionalmente:</p> <p>3.4 En función de lo establecido en el literal g) del artículo 1°, créase la iniciativa "Trámites 100% en línea", cuyo objetivo es impulsar la disponibilidad de los Trámites y Servicios de la Administración Central y otras Entidades Públicas, por vía electrónica.</p> <p>Encomiéndese a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento, el cometido de dirigir, organizar, estructurar, ejecutar y dar seguimiento a la iniciativa "Trámites 100% en línea".</p>

País	Contenido
	<p>En función de lo establecido en el inciso anterior, AGESIC, podrá dictar las normas técnicas y regulaciones pertinentes, las que serán de observancia obligatoria para toda la Administración Central.</p> <p>A los efectos del cumplimiento de lo preceptuado por el artículo 74 de la Ley N° 19.149, de 24 de octubre de 2013, AGESIC contará con los siguientes poderes jurídicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervenir en forma preceptiva en la elaboración de los planes directores anuales de informática que deben confeccionar las Entidades integrantes de la Administración Central. • Intervenir preceptivamente en forma previa a la publicación del pliego de condiciones, en los referidos procedimientos de contratación, cuando el monto estimado supere el triple del límite máximo de la contratación directa, así como en aquellas adquisiciones no incluidas en el plan director respectivo.

3.4 Estructura o integración

A continuación, se presenta en forma general la estructura o integración de los órganos de gobernanza de la transformación digital.

País	Contenido
Guatemala	<p>La Comisión estará integrada por:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. El Presidente de la República, quien la preside; B. El Ministro de Gobernación; C. El Ministro de Finanzas Públicas; D. El Ministro de Relaciones Exteriores; y E. El Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia. <p>En caso de ausencia temporal o imposibilidad de asistir del Presidente de la República, se podrá delegar su representación en el Vicepresidente de la República; en caso de la ausencia temporal o imposibilidad de asistir de ambos, el Presidente designara a la persona que lo represente; los Ministros deberán delegar su representación en el Viceministro que se designe y el Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia en el Subsecretario</p>
Argentina	<p>La Jefatura de Gabinete de Ministros depende de la Presidencia y tiene varias Secretarías, una de la cuales es la encargada de la transformación digital y que se denomina Secretaría de Innovación Pública. Dicha Secretaría cuenta con varias subsecretarías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsecretaría de Servicios y País Digital • Subsecretaría de Innovación Administrativa • Subsecretaría de Tecnologías de la Información • Subsecretaría de Telecomunicaciones y Conectividad • Oficina Nacional de Contrataciones
Chile	<p>La División de Gobierno Digital pertenece a la Presidencia de la República, la cual cuenta con un Consejo Asesor Permanente para la Modernización del Estado. Más específicamente la División es parte del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.</p>
Colombia	<p>La Dirección de Gobierno Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación está conformada por dos Subdirecciones:</p> <p>Subdirección de estándares y arquitectura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Digital • Lenguaje Común de Intercambio • Acuerdos marco • Lineamientos arquitectura • Proyectos de apoyo a entidades

	<p>Subdirección de fortalecimiento de capacidades públicas digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciudades Inteligentes • Datos abiertos • Transformación digital para todos • Fortalecimiento capacidades <p>Cuenta con un grupo interno de trabajo denominado Servicios Ciudadanos Digitales y tres equipos misionales transversales: Política y gestión Internacional, Centro de Innovación Pública Digital y Urna de Cristal.</p>
Costa Rica	<p>La Comisión de Alto Nivel de Gobierno Digital estará integrada por:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ministro o Viceministro de la Presidencia Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones; quien preside. Ministro o Viceministro de Planificación Nacional y Política Económica. Ministro o Viceministro de Economía, Industria y Comercio. Ministro de Comunicación o Director de Comunicación. Adicionalmente, la Comisión la integrarán tres expertos en materia de gobierno digital, que serán designados por el Ministro rector.
EL Salvador	<p>Aún está en desarrollo según la página web de la Presidencia de EL Salvador.</p>
Panamá	<p>El órgano principal es el Consejo Nacional de Innovación Gubernamental. Que se encuentra apoyado por una Secretaría General, oficina legal, oficina de relaciones públicas, oficina de planificación, Oficina de Fiscalización, Oficina de Auditoría interna, Dirección de administración y finanzas y Oficina institucional de Recursos Humanos.</p> <p>A nivel operativo o técnico cuenta con varias direcciones, entre ellas las siguientes:</p> <p>Dirección de Transformación Digital Dirección de Innovación Gubernamental Dirección de Normas y Soluciones Verticales Dirección de Tecnología Dirección de Arquitectura Tecnológica Dirección de Ciencias de la Información Dirección de Ciberseguridad Dirección de Telecomunicaciones</p> <p>Cuenta adicionalmente con un Instituto de Tecnología e Innovación</p>
Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> • Un Consejo Directivo Honorario, integrado por cinco miembros: entre ellos, el Director Ejecutivo de la Agencia, un representante de la Presidencia de la República y tres miembros designados por el Presidente de la República, en representación del sector privado y la academia. • Ocho áreas: Área de Transformación Organizacional, Área de Servicios a la Ciudadanía, Área de Tecnologías de la Información, Área de Seguridad de la Información, Área de Sociedad de la Información, Área de Planificación Estratégica, Área de Infraestructura y Operaciones de TI, Área de Administración y Finanzas. • Organismos y Procesos, Ciudadanía digital, Tecnología, Seguridad de la Información, Operaciones, Administración y Finanzas. • Tres Divisiones dependientes de la Dirección Ejecutiva: Sociedad de la Información y el Conocimiento, Innovación y Proyectos Especiales • Tres Unidades Desconcentradas: Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales, Unidad de Acceso a la Información Pública y Unidad de Certificación Electrónica • Tres Consejos Consultivos de las Unidades Desconcentradas, integrados por representantes de diversas instituciones del Estado como el Legislativo y Judicial, sector privado, sector académico, Fiscalía General, Banco Central y sociedad civil, entre otros. • Unidades: Infraestructura de Clave Pública (PKI Uruguay) y Unidad Nacional de Asignación de OID (UNAOID)

3.5 Aspectos de interés

País	Contenido
Argentina	<p>Plan Nacional de Inclusión Digital Este plan consiste en la alfabetización digital en cada ciudad, donde las actividades de capacitación están a cargo de estudiantes universitarios que reciben un estímulo que los ayuda a concluir sus estudios a cambio de su participación en la estrategia. El despliegue territorial del plan es posible gracias a la Red de Alfabetizadores Digitales. Se llevan a cabo capacitaciones, cursos y charlas de alfabetización y habilidades digitales en todo el territorio del país, con el objetivo de que las personas alcancen las habilidades, la motivación y la confianza necesarias para usar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en beneficio de su desarrollo personal y profesional.</p> <p>El plan ofrece la posibilidad de implementar actividades de capacitación bajo tres líneas de acción: alfabetización digital, habilidades digitales para negocios e inclusión financiera.</p>
Chile	<p>Consultas Públicas asociadas a la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado</p> <p>En el marco del proceso e implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado («LTD») se dio inicio a la tercera consulta pública sobre sus materias relacionadas con fecha 24 de Agosto, con el objetivo de recoger las opiniones y recomendaciones de los representantes de instituciones públicas y privadas, la industria, académicos y personas naturales, esta vez sobre las Normas Técnicas asociadas a la LTD. Este proceso de consulta resulta fundamental para el proceso de creación de las Normas Técnicas, así como para el proceso de implementación de la Ley de Transformación Digital, al permitir la participación de la ciudadanía. Si bien esta es la primera instancia de participación completamente abierta, no ha sido la primera en el marco de la creación de las Normas Técnicas. Las normas técnicas tienen como objetivo el orientar y regular la implementación técnico-jurídica asociadas a diferentes aspectos de los procesos de Transformación Digital asociados a los procedimientos administrativos electrónicos. Las seis normas técnicas asociadas a la LTD son: 1. Norma Técnica de Interoperabilidad; 2. Norma Técnica de Seguridad de la Información y Ciberseguridad; 3. Norma Técnica de Documentos y Expedientes; 4. Norma Técnica de Notificaciones; 5. Norma Técnica de Calidad y Funcionamiento; y 6. Norma Técnica de Autenticación. 8</p> <p>Cuenta con plataformas transversales:</p> <p>Identidad Digital</p> <p>Clave Única Qué es: Es un servicio centralizado de autenticación digital, a disposición de las instituciones públicas para facilitar el acceso de la ciudadanía a sus servicios y plataformas digitales de manera segura.</p> <p>FirmaGob Qué es: Firma Electrónica Avanzada para funcionarios del Estado, para que las instituciones públicas puedan autogestionar la emisión y gestión de certificados para sus autoridades o funcionarios autorizados por los Ministros de fe de cada organismo, para la firma digital de documentos.</p> <p>SIMPLE Qué es: Es un sistema modelador de procesos de baja complejidad, que permite a las instituciones públicas digitalizar trámites y procesos de manera sencilla, rápida, amigable y gratuita. Se encuentra disponible en dos modalidades: Software as a Service (SaaS) y licencia BDS mediante instalación local.</p> <p>Digitalización</p> <p>RNT</p>

País	Contenido
	<p>Qué es: El Registro Nacional de Trámites permite a las instituciones informar y actualizar periódicamente su oferta de trámites y las transacciones asociadas a ellos, además de informar el estado de avance de sus planes de digitalización institucional.</p> <p>Interoperabilidad</p> <p>PISEE</p> <p>Qué es: La Plataforma de Integración de Servicios Electrónicos del Estado (PISEE) se encuentra en funcionamiento de forma centralizada desde fines del año 2009. Su objetivo es optimizar la inversión que realiza el Estado para el fomento de la interoperabilidad en las instituciones, optimizando los procesos de integración y ofreciendo un único bus de servicios.</p> <p>PISEE 2.0</p> <p>Qué es: El modelo de Interoperabilidad Pisee 2.0 es la plataforma descentralizada del Estado que permite el intercambio de datos, documentos y expedientes entre las instituciones públicas. Este nuevo modelo busca disminuir los tiempos de conexión entre organismos, cuidando la ciberseguridad y apoyando la digitalización y agilidad del Estado.</p> <p>Comunicaciones</p> <p>DocDigital</p> <p>Qué es: Plataforma para la tramitación, envío y recepción digital de comunicaciones oficiales entre organismos del Estado, tales como oficios, resoluciones y convenios, entre otros.</p> <p>Datos abiertos</p> <p>Portal de Datos</p> <p>Qué es: DatosGob es el repositorio de datos abiertos del Estado, en el cual las instituciones publican sus datos de manera sencilla y transparente, en distintos formatos abiertos, bajo la lógica de un catálogo centralizado y ordenado, para su reutilización por parte de la comunidad, para la generación de valor en visualizaciones, aplicaciones e investigaciones, entre otros.</p> <p>Evaluación de Proyectos TI</p> <p>EvalTI</p> <p>Qué es: Proceso de evaluación de proyectos tecnológicos del Estado, complementario al proceso anual de formulación presupuestaria liderado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES). Su resultado es la entrega de una recomendación técnica especializada para aprobar o rechazar los proyectos presentados a los analistas de DIPRES, quienes toman esta recomendación como un insumo clave para la asignación de presupuesto.</p>
Colombia	<p>Manual de Gobierno Digital. El conjunto de lineamientos, guías y estándares para la implementación y desarrollo de la Política de Gobierno Digital estarán contenidos en un único instrumento, centralizado, estandarizado y de fácil uso, denominado Manual de Gobierno Digital.</p> <p>El Manual de Gobierno Digital será elaborado y publicado por el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones en su sede electrónica, y deberá ser interactivo y desarrollado con esquemas simplificados para facilitar su uso y apropiación.</p>
Costa Rica	<p>Definir una Agenda Institucional de Gobierno Digital, que constituya la estrategia en la cual se definan los proyectos, metas, indicadores y responsables de las iniciativas institucionales que se desarrollen para atender todas las disposiciones de esta directriz.</p> <p>Las instituciones de la Administración Central y Descentralizada deberán implementar un sistema de identificación ciudadana seguro.</p> <p>Para lograr el objetivo anterior, las instituciones públicas y órganos desconcentrados deberán incluir dentro de los procesos de compra la evaluación de servicios en la nube como una opción adicional siempre que el caso lo permita. Esta evaluación debe incluir aspectos técnicos, legales y financieros.</p>

País	Contenido
El Salvador	Créase la Escuela Superior de Innovación y Tecnología, en adelante ESIT, como una Unidad Administrativa dependiente de la Presidencia de la República, a través de la Secretaría de Innovación, especializada en la formación virtual de ciudadanos en áreas de Innovación y Tecnología; facultada para la implementación de programas académicos de grados técnico y superior; así como de formación continua; promoviendo la adopción de nuevas tecnologías y la investigación para el desarrollo de emprendimientos, productos, políticas públicas, entre otros, enmarcados dentro de un ecosistema de innovación que responda al mercado nacional e internacional.
Panamá	<p>El patrimonio y los recursos de la Autoridad estarán constituidos por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los bienes muebles o inmuebles y cualquier otro activo que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, pertenezcan a la Secretaría de la Presidencia para la Innovación Gubernamental o de los proyectos manejados por esta. 2. Las herencias, donaciones y legados que se transmitan los cuales se recibirán a beneficio de inventario. 3. Las asignaciones presupuestarias. 4. Los ingresos provenientes de su gestión al igual que aquellas que perciba como contraprestación por las actividades que pueda desarrollar en virtud de contratos, concesiones» convenios o disposiciones legales para otras personas naturales o jurídicas, públicas o privadas* incluyendo aquellos recibidas como consecuencia del patrocinio de actividades. 5. Los ingresos devengados por la explotación o uso de sus soluciones, aplicativos o desarrollos tecnológicos de autoría de la entidad o sobre los cuales la entidad pueda ejercer derechos patrimoniales. Mediante acuerdos, convenios, concesiones o contratos, deben establecerse los regímenes de cesiones o venta, en su caso, de los productos de este numeral, así como el sistema de contraprestaciones y marco de precios públicos o mercantiles, dentro del límite de competencia de la Autoridad y del carácter de servicio público en general. 6. El producto de la enajenación de los bienes y valores que constituyan su patrimonio, de conformidad con lo establecido en la legislación de patrimonio de la República de Panamá. 7. Los bienes muebles e inmuebles, los derechos y los títulos de valor de cualquiera naturaleza que le sean adscritos o que le transfieran el Consejo de Gabinete y/o la Asamblea Nacional, o aquellos bienes muebles e inmuebles transferidos por sus legítimos propietarios o los que haya adquirido o adquiera en la realización de sus actividades o sean afectos a su patrimonio. 8. Los recursos provenientes de empréstitos celebrados por el Estado con instituciones de crédito nacional o internacional. 9. Cualquier otro bien o haber que autoricen las disposiciones legales o los reglamentos.

4. Buenas prácticas y lecciones aprendidas

En este apartado se incluyen aquellas buenas prácticas o lecciones aprendidas que han sido identificadas durante el estudio o que han sido mencionadas en las entrevistas con actores claves.

- **Visión conjunta.** Saber a dónde se quiere llegar a corto, mediano y largo plazo es vital para poder avanzar en el proceso de transformación digital. Dicha visión debe ser compartida por los distintos sectores: público, privado, sociedad civil y academia. Si no hay una visión conjunta y un compromiso permanente de los actores involucrados los activos pierden su potencial. Esta visión conjunta debería ser construida siguiendo las recomendaciones del BID sobre la creación de una estrategia completa de

transformación digital para gobierno.¹⁸

- **Acciones a largo plazo.** El proceso de transformación digital requiere de una planificación a largo plazo, en la que se garantice la continuidad de las acciones más allá de los periodos gubernamentales establecidos en la Constitución Política. Solo de esta forma se lograrán alcanzar las metas trazadas.
- **Facilitar espacios para la cocreación.** Para lograr avances significativos en el gobierno digital se necesita el compromiso y la participación de los diferentes actores, no solo en los procesos de planificación sino también en la ejecución y evaluación de los distintos proyectos. Incluir a la academia, a las organizaciones de sociedad civil y al sector privado en todas la etapas genera mayor transparencia, confianza y compromiso con la generación de resultados. Publicar documentos en páginas web esperando comentarios no significa cocrear.
- **Voluntad y respaldo político.** El respaldo político de las autoridades y la voluntad de los funcionarios públicos para avanzar son un requisito indispensable para lograr las metas en la transformación digital. Los recursos humanos, de infraestructura y de tecnología por lo general son más fáciles de adquirir.
- **Participación activa de la Contraloría General de Cuentas.** Una de la mayores dificultades en el avance de los proyectos de simplificación y digitalización del Organismo Ejecutivo es el miedo, por parte de los funcionarios, de transgredir normas que conlleven las sanciones de la Contraloría General de Cuentas. Por esta razón resulta necesario el involucramiento y apoyo de esta institución.
- **Desarrollar proceso de comunicación internos y externos.** Se requiere incluir dentro de la planificación acciones que permitan procesos de comunicación a nivel interno de la instituciones y también a nivel externo, a fin de que los diferentes actores puedan trabajar en equipo y avanzar en un mismo sentido. La comunicación es básica para avanzar.
- **Exposición a experiencias de éxito.** Abrir espacios para que los funcionarios públicos, de diferentes niveles, conozcan experiencias de éxito en instituciones similares a las que trabajan permite una mayor apertura y disposición a los procesos de cambio.
- **Tomar en cuenta la experiencia del usuario.** Los procesos de transformación digital deben estar centrados principalmente en los ciudadanos, de tal forma que se garantice que el Estado responde efectivamente a sus demandas, de una forma transparente e

¹⁸ De acuerdo con la Guía de Transformación Digital de Gobierno elaborada por el BID una estrategia de transformación digital completa debe incluir al menos los siguientes instrumentos: Agenda digital, Hoja de ruta, Estrategia tecnológica, Plan de aprovisionamiento, Plan de comunicación, Plan de ciberseguridad, Plan de riesgos y un Plan de monitoreo.

inclusiva. En este sentido resulta indispensable tomar en cuenta la opinión y experiencia del usuario, de tal forma que puedan retroalimentar las herramientas que se ponen a su disposición.

- **Simplificación es más que digitalización.** La simplificación no debe ser confundida con la digitalización de procesos. La simplificación significa un cambio en los procesos luego de un análisis conjunto con los usuarios o los interesados. Significa un cambio de cultura y de pensamiento por parte del funcionario público, en donde el centro sea el ciudadano y por ende la importancia de una respuesta eficaz y efectiva por parte de la institución estatal.

5. Conclusiones y recomendaciones

Esta sección tiene la intención de facilitar la toma de decisiones. Para ello, las conclusiones y las recomendaciones se fundamentan en los principales hallazgos luego de analizada la investigación documental y de contrastar la misma con las entrevistas realizadas a los distintos actores. En el caso de las recomendaciones, se ha tratado de que respondan a tres lineamientos básicos: relevantes, prácticas y viables.

5.1 Conclusiones

Marco normativo y político

- **Avance importante en el marco político y normativo.** Guatemala ha logrado un avance importante en cuanto al marco político y normativo. Existe un Plan de Gobierno Digital 2020-2026, que debe ser validado con los diferentes actores y los Ministerios han creado también sus planes institucionales en temas digitales, lo cual es una base importante para seguir construyendo.
- **Vacíos legales.** Guatemala cuenta con un marco normativo y de políticas base que han permitido avanzar en la simplificación de trámites, la implementación de la firma digital, el gobierno abierto, la interoperabilidad y otras temáticas. La Ley de Simplificación dio un impulso importante a las acciones y la mayoría de los actores está a la espera de la Reglamentación de la Ley, sin embargo, han seguido avanzando a pesar de la ausencia de esta.
- **Participación de otros sectores.** De acuerdo con los resultados de la consultoría los diferentes actores reconocen un compromiso por parte del sector privado con la simplificación y la digitalización del Organismo Ejecutivo. Existe un trabajo conjunto y de apoyo en busca de metas comunes. En el caso de la sociedad civil se considera que la participación es escasa, son pocos los espacios en los cuales se cuenta con su participación, aunque también se reconoce que desde el Estado deben abrirse mayores oportunidades. Con referencia al sector académico, la consideración, es que su

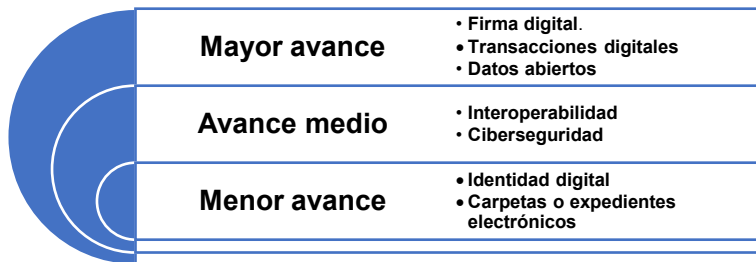
participación es casi nula, a pesar de que su aporte podría ser de gran importancia dentro de las acciones que se llevan a cabo.

- **Aportes de las agencias de cooperación.** Dentro de la consultoría se logró identificar que las agencias de cooperación han realizado numerosos aportes al proceso de gobierno digital. El Banco Mundial -BM-, el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- son las organizaciones que fueron identificadas como las que más han cooperado con la temática y que han dado acompañamiento a distintos procesos.

Tecnología

- **Firma digital.** Existe en Guatemala un avance significativo a nivel del sector privado, no así en el sector público, especialmente si se hace referencia a la firma digital avanzada. En este sentido se requiere que el Estado realice acciones para proveer de firmas digitales avanzadas a los funcionarios que la requieren. Este ha sido uno de los obstáculos más importantes para lograr avanzar.
- **Identidad digital.** Hay pocos avances en este sentido debido a que los ciudadanos tienen diferentes usuarios y claves para cada institución. Esta es una de las áreas en las que menos se ha avanzado.
- **Transacciones digitales.** A nivel de sector privado existe un gran avance ya que existen diferentes métodos digitales de pago. La pandemia aceleró el proceso, hizo que muchos comercios y negocios adoptaran formas de pago digitales. En cuanto al sector público hay avances sobre todo en algunas instituciones específicas, pero aún falta avanzar mucho en la temática.
- **Carpetas o expedientes electrónicos.** De acuerdo con las entrevistas realizadas se considera que el Organismo Judicial es el que tiene un mayor avance en este sentido. En el Organismo Ejecutivo no existen avances significativos en las instituciones.
- **Interoperabilidad.** En este aspecto hay algunos avances, sin embargo, se requiere mayor voluntad política, más que herramientas tecnológicas, para lograr una mejor conexión entre instituciones, compartir bases de datos, plataformas y documentos. Aún existe mucho recelo en cuanto al almacenamiento y uso de la información. Un ejemplo: formulario de ingreso de Migración y SAT.
- **Ciberseguridad.** Muy pocos avances sobre todo si se hace referencia a estrategias o políticas comunes al Organismo Ejecutivo, no se comparten experiencias y mejores prácticas sobre la temática. Cada institución hace lo que puede con las herramientas que tiene, pero hace falta un mayor esfuerzo por cumplir los estándares internacionales.

- **Datos abiertos.** En este aspecto hubo avances importantes pero la política ya se venció y debe elaborarse una nueva o actualizar la anterior, según se considere. Deben tomarse en cuenta las buenas prácticas internacionales sobre la materia.



Mayor avance	<ul style="list-style-type: none">• Firma digital.• Transacciones digitales• Datos abiertos
Avance medio	<ul style="list-style-type: none">• Interoperabilidad• Ciberseguridad
Menor avance	<ul style="list-style-type: none">• Identidad digital• Carpetas o expedientes electrónicos

Institucionalidad

- **Acuerdo a nivel institucional sobre la importancia del tema.** Las diferentes instituciones del Organismo Ejecutivo y sus liderazgos reconocen que la transformación digital es una tarea ineludible si se quiere avanzar en términos de efectividad, transparencia e inclusión. Se reconocen los beneficios, sin embargo, a nivel operativo hay una cierta resistencia al cambio, en algunos casos por temor a posibles sanciones por parte de la Contraloría General de Cuentas.
- **Limitada perspectiva integral.** Se encontró que las diferentes instituciones del Organismo Ejecutivo tienen una visión limitada de la transformación digital. En muchas oportunidades solo logran ver lo correspondiente a su ámbito de acción, dejando de lado los temas que traen consigo oportunidades como la interoperabilidad.
- **Necesaria visión común y voluntad política.** Hay un consenso general en cuanto a que el éxito de la simplificación y la digitalización del OE depende de lograr una visión común de corto, mediano y largo plazo, así como de la voluntad política para llevar a cabo las acciones que posibiliten el cumplimiento de esa visión. No es un problema de recursos financieros, humanos o tecnológicos, ni siquiera del tipo de institución de gobernanza que se tenga. Estas son herramientas que posibilitan el logro de las metas, pero resultan de mayor peso los planes y la hoja de ruta, así como el compromiso por cumplirlas.
- **Acuerdo sobre avances significativos de la GAE.** La opinión generalizada es que la GAE, con las herramientas disponibles, ha alcanzado avances importantes. Lo anterior debido a que cuenta con un recurso humano comprometido y capacitado, a pesar de que como entidad carece de fuerza y de respaldo político suficiente para liderar la temática.
- **Acuerdo en la creación de la Mesa de Innovadores.** De acuerdo con los resultados de la consultoría se ha considerado un acierto la creación de la Mesa de Innovadores, debido a que permite conocer las experiencias exitosas de otros países o de

instituciones nacionales, así como también posibilita aprendizajes de diversos temas sobre la transformación digital, lo que genera un mayor interés, apertura y compromiso frente a la temática.

- **Ámbito de acción del órgano rector.** De acuerdo con el derecho y experiencias comparadas los órganos rectores del gobierno digital por lo general tienen la rectoría de los siguientes temas: interoperabilidad, ciberseguridad, datos abiertos, identidad digital, firma digital, portal unificado, sistema de pagos, innovación e interacción con los usuarios.
- **Acierto en la creación de la Mesa de Innovadores.** De acuerdo con los resultados de la consultoría se ha considerado un acierto la creación de la Mesa de Innovadores, debido a que permite conocer las experiencias exitosas de otros países o de instituciones nacionales, así como también posibilita aprendizajes de diversos temas sobre la transformación digital, lo que genera un mayor interés, apertura y compromiso frente a la temática.
- **Ámbito de acción del órgano rector.** De acuerdo con el derecho y experiencias comparadas los órganos rectores del gobierno digital por lo general tienen la rectoría de los siguientes temas: interoperabilidad, ciberseguridad, datos abiertos, identidad digital, firma digital, portal unificado, sistema de pagos, innovación e interacción con los usuarios.
- **Replanteamiento de la institución rectora.** Como se afirmó anteriormente el cumplimiento de las metas en el tema de la transformación digital no depende de la naturaleza del organismo rector, sino más bien de lograr una visión conjunta a largo plazo, acompañada de la voluntad política para alcanzar las metas. Esto se evidencia al analizar la institucionalidad y gobernanza de la transformación digital en otros países, ya que no existe correspondencia entre el nivel de avance y el tipo de ente rector.

A pesar de lo anterior, no puede obviarse el hecho de que la naturaleza de la institución que rige el tema del gobierno digital tiene un peso importante y en este sentido se plantea de forma generalizada la necesidad de replantear la GAE, darle mayor fuerza y liderazgo frente a las otras instituciones del Organismo Ejecutivo, de tal forma que pueda avanzar más fácilmente en la consecución de las metas. De ahí que se planteen varias opciones:

- a) **Creación de un nuevo Ministerio.** Si se toma en cuenta que las tareas para lograr un gobierno digital son de largo plazo, que requieren procesos de innovación, de trabajo conjunto interinstitucional, de cocreación e interoperabilidad la institución más conveniente para llevarlas a cabo sería un Ministerio. Quizá es la opción más difícil de aprobar, desde el punto de vista político, y la que requiere mayor tiempo, sin embargo, la naturaleza de un Ministerio le permitiría al Estado guatemalteco avanzar con mayor contundencia en la materia.

- b) **Creación de un Viceministerio dentro de un Ministerio existente.** En caso de que políticamente no sea posible la creación de un Ministerio, otra de las opciones que se presenta es el desarrollo de un Viceministerio dentro de un Ministerio ya existente. De acuerdo con las entrevistas realizadas la mejor opción, en este caso, sería la creación de un Viceministerio dentro del Ministerio de Finanzas, lo que posiblemente requeriría una modificación legal ya que esta temática no está dentro de sus prerrogativas.

La razón por la cual se hace referencia al Ministerio de Finanzas es porque es de los pocos ministerios que conoce el quehacer de los demás, conoce la planificación, tiene una visión de conjunto y tiene experiencia en el tema de la digitalización.

- c) **Creación de una Secretaría.** Otra de las opciones posibles para fortalecer al órgano rector de la transformación digital, aunque en menor escala, es la creación de una Secretaría de la Presidencia que tendría una capacidad o autoridad mayor que una Comisión Presidencial. Tendría que ser un Secretaria con suficientes recursos técnicos, humanos y financieros.
- d) **Dejar la Comisión Presidencial fortalecida.** Se plantea la posibilidad de mantener a la Comisión Presidencial, pero dotándola de una serie de herramientas y recursos que aumenten su poder político de tal forma que se le facilite el cumplimiento de su labor.

De acuerdo con varios de los entrevistados, dejar al órgano rector a un nivel de Comisión Presidencial no permite una visión de largo plazo, pues las comisiones presidenciales por lo general tienen una temporalidad mucho menor. Al mismo tiempo por su estructura y alcances no facilitan abarcar todas las áreas necesarias como los son la interoperabilidad, ciberseguridad, datos abiertos, innovación, portal único y proyectos especiales, entre otros.

5.2 Recomendaciones

- **Espacios de participación a la sociedad civil.** Se recomienda a las instituciones del estado y al ente rectos de la transformación digital abrir espacios para la participación de la sociedad civil, para recibir sus opiniones y sugerencias, para cocrear planes, hojas de ruta, proyectos y al mismo tiempo para recibir su retroalimentación como usuarios. Ej. El Plan de Gobierno Digital no fue cocreado.
- **Diagnóstico de capacidades para la transformación digital.** Se recomienda hacer un diagnóstico de capacidades para la transformación digital a las instituciones del

Organismo Ejecutivo de tal forma que se puedan determinar las fortalezas, las debilidades tanto a nivel legal como a nivel de recursos financieros, humanos y tecnológicos. De esta forma se podrán tomar acciones para disminuir las brechas.

- **Creación de observatorio o instancia de seguimiento.** Se recomienda crear un observatorio o una instancia que permita dar seguimiento a los planes y acciones de la simplificación y digitalización del Organismo Ejecutivo. La instancia debería estar conformada por los distintos actores, de tal forma que exista una participación abierta, periódica y que retroalimente los procesos.
- **Sistematizar buenas prácticas y herramientas metodológicas relevantes.** Se recomienda estudiar los diferentes proyectos de digitalización que desarrolla el Ejecutivo para determinar cuáles de ellos han sido los más exitosos y que han logrado generar mayores resultados. Las mejores prácticas podrían ser sistematizadas y puestas a disposición de los diferentes actores a fin de aprovechar los aprendizajes y potenciar los recursos con los que se cuenta.
- **Creación de una mesa de cooperantes.** Se sugiere crear una instancia en la que puedan confluir los cooperantes de la transformación digital, ya sea del sector privado, el académico, la sociedad civil o los organismos internacionales. Este espacio puede ser una herramienta que ayude a la alineación de la cooperación según las prioridades del Estado, evita la duplicidad de esfuerzos y abre la puerta a acciones que permitan potenciar los resultados.
- **Inclusión de los gobiernos municipales.** Se recomienda crear una estrategia que acerque a los gobiernos municipales a los procesos de transformación digital. La autonomía municipal posiblemente no permite la generación de directrices obligatorias, sin embargo, resulta importante incluir a los municipios en actividades o acciones que les permitan descubrir los beneficios del proceso de transformación digital para la institución municipal y los ciudadanos.

6. Referencias

Banco Mundial. Digital Government for Development. Recuperado el 25 de agosto de 2020. <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/digital-government-for-development>

Banco Mundial. Dividendos digitales: panorama general - Informe sobre Desarrollo Mundial 2016, Washington, D. C. 2017. <https://cerlalc.org/publicaciones/informe-sobre-el-desarrollo-mundial-dividendos-digitales-panorama-general/>.

BID. El fin del trámite eterno. Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. (B. Roseth, A. Reyes, & C. Santiso, Edits.) Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2018. <https://publications.iadb.org/es/el-fin-del-tramite-eterno-ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital-resumen-ejecutivo>

BID. Gobiernos simples y digitales para servir al ciudadano, No. 7 Construyendo un Estado orientado al ciudadano. Lecciones aprendidas del Plan Nacional de Simplificación de Trámites de Ecuador. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2018. <https://publications.iadb.org/es/gobiernos-simples-y-digitales-para-servir-al-ciudadano-numero-7- construyendo-un-estado-orientado-al>

BID. Simplificando Vidas. Gestión de la calidad y satisfacción ciudadana con los servicios públicos 2018. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2018 <https://publications.iadb.org/es/simplificando-vidas-gestion-de-la-calidad-y-satisfaccion-ciudadana- con-los-servicios-publicos-2018>

BID/OEA. “Red GEALC, Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe”. <https://www.redgealc.org/ sobre-red-gealc/que-es-la-red-gealc/>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Santiago, Chile, 2007. <http://www.transparencia.gob.gt/wp-content/uploads/2017/07/2007-01.pdf>

CEPAL. “La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe: crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, poca inversión y baja productividad”, Informe Especial COVID-19, N.º 11, Santiago, julio, 2021

CEPAL. “Países de América Latina y el Caribe aprobaron la Agenda Digital e LAC2022”, Séptima Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe, Reunión virtual, 2020 <https://conferenciaelac.cepal.org/7/es/noticias/paises-america-latina-caribe-aprobaron-la-agenda-digital-elac2022>

CEPAL. “Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2017/98/Rev.1), Santiago, 2018 https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222_es.pdf.

CEPAL. Antecedentes agenda digital 2022.
<https://www.cepal.org/es/elac2022/antecedentes>

CEPAL. “Datos y hechos sobre la transformación digital”, Documentos de Proyectos (LC/TS.221/20), Santiago, 2021
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46766/1/S2000991_es.pdf

CLAD. Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, Santiago, 2007 <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf>

Concha, G. y A. Naser. “Datos abiertos, un nuevo desafío para los gobiernos de la región”, Serie Gestión Pública, N° 74, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2012 <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7331-datos-abiertos-un-nuevo-desafio-gobiernos-la-region>.

Costa Rica. “Gobierno presentó Estrategia de Transformación Digital del Bicentenario”, Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), Portal Dos 2018

Dinsdale, G., S. Chhabra y J. Rath-Wilson. Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2002

Enríquez y C. Sáenz, “Gobierno digital: pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA”, serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México, N° 196, Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022

EYG (Ernest & Young Global Limited Centroamerica). “Situación actual del Gobierno digital en Centroamérica, Panamá y la República Dominicana”, 2020. https://www.ey.com/es_cr/government-public-sector/gobierno-digital-en-la-region.

Ford, E. El reto de la democracia digital hacia una ciudadanía interconectada, Lima, Konrad-Adenauer Stiftung, Oficina Perú, 2019. <https://dialogopolitico.org/libros/el-reto-de-la-democracia>

GAE. Presentación del Diagnóstico de la Preparación Digital. Comunicado de Prensa, mayo 2023 URL: <https://prensa.gob.gt/comunicado/conversatorios-el-futuro-digital-en-guatemala>

Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de Gobierno Electrónico: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp

ILDA. “Barómetro Regional de Datos Abiertos para América Latina y el Caribe”, 2020 [https://barometrolac.org/?_year=2020 &indicator=ODB](https://barometrolac.org/?_year=2020&indicator=ODB).

ILPES. El gobierno electrónico en la gestión pública. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2011.

Martínez, R., A. Palma y A. Velásquez. “Revolución tecnológica e inclusión social: reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina”, serie Políticas Sociales, N° 233, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2020

MINFIN. ABC de Gestión por Resultados. Guatemala: Ministerio de Finanzas Públicas. OEA, 2013.

Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, “Índice de desarrollo del E-Gobierno”, 2021 <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>.

Naser, A. y G. Concha. “El gobierno electrónico en la gestión pública”, Serie Gestión Pública, N° 73, Santiago, CEPAL), 2011 <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7330-gobierno-electronico-la-gestion-publica>

Naser, A. y G. Concha. “Rol de las TIC en la gestión pública y en la planificación para un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe”, Serie Gestión Pública, N° 79, Santiago, CEPAL/Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ-GIZ), 2014 <https://www.cepal.org/es/publicaciones/35951-rol-tic-la-gestion-publica-la-planificacion-un-desarrollo-sostenible-america>

OCDE. Cómo medir la transformación digital: Hoja de ruta para el futuro, Publicaciones de la OCDE, París, 2019. <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>.

OCDE. Estudios de la OCDE sobre Transformación Digital: “Going Digital” en Colombia, Publicaciones de la OCDE, París, 2019. <https://doi.org/10.1787/781185b1-en>.

OCDE. Perspectivas económicas de América Latina 2020: transformación digital para una mejor reconstrucción, París, 2020 https://www.oecd.ilibrary.org/development/perspectivas-economicas-de-america-latina-2020_f2fdced2-es.

OCDE. Revisión del Gobierno Digital de Colombia: hacia un sector público impulsado por el ciudadano, 2018 <https://www.oecd.org/gov/revision-del-gobierno-digital-en-colombia-9789264292147-es.htm>

OCDE. Revisión del gobierno digital de Panamá: mejorando la transformación digital del sector público. Resultados clave, 2019 <https://aig.gob.pa/descargas/2020/07/RevisionGobiernoDigital.pdf>.

ONU. Base de conocimientos sobre gobierno electrónico de la ONU. Data Center (base de datos), Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, Nueva York, 2019. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

OEA. Situación y retos del Gobierno Abierto en Guatemala. Washington DC, Estados Unidos, 2016. <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/ACCESO/docs/informe-gob-abierto-sg-oea-a-presidente-guatemala.pdf>

Porrúa M. y otros. “Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno”, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2020. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transformacion-digital-y-empleo-publico-El-futuro-del-trabajo-delgobierno.pdf>.

Presidencia de la República. Acuerdo Gubernativo Número 45-2020. Guatemala: Diario de Centro América, 2020

Presidencia de la República. Política General de Gobierno 2020-2024. Guatemala: Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, 2020

Programa Gobierno en Línea del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones Manual de Gobierno en Línea. http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/DocumentosAdicionales/ManualGobiernoenLineav_2010.pdf

Ramírez-Alujas, Á. y M.C. Güemes. “Gobierno Abierto: oportunidades y desafíos: una reflexión sociopolítica con la mirada puesta en Latinoamérica”, Actas del XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Congreso Internacional “América Latina: la autonomía de una región”, Madrid, CEEIB, 2012 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00874133/document>.

Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe. Cinco años de apoyo al e-gobierno en América Latina y el Caribe. Washington DC, Estados Unidos, 2010. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/GEALC4.pdf>

Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe. XIII Asamblea Anual de la Red GEALC. Buenos Aires, Argentina, 2019. https://www.redgealc.org/site/assets/files/9427/esp_plan_2020.pdf

Seliger, B. E-Government in a federal state: The case of the introduction of e-government in Germany in the early 2000s. IGI Global, 2010.

SG-SICA. “Estrategia regional digital para el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento del SICA”, 2015. https://www.sica.int/documentos/Estrategia_Regional_Digital_SICA_1_104748.html.

UN eGov KB. Índice Internacional de Gobierno Electrónico - Naciones Unidas. Guatemala, 2020. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/69-Guatemala>

UNCTAD. El Panorama General contenido en la presente obra se publica también como parte del Informe sobre tecnología e innovación 2021

Unesco. e-Government Toolkit for Developing Countries. http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/ci/documents/unesco_e-Govt_Toolkit.pdf

Villoria, M. “La democratización de la administración pública: marco teórico”, Gobernanza democrática y fiscalidad: una reflexión sobre las instituciones, J. Ruiz-Huerta y M. Villoria (dirs.), Madrid, Editorial Tecnos, 2010.



GUATEMALA
GUATEMALA NO SE DETIENE