

Factores críticos de éxito en la implementación del gobierno digital en entidades públicas en Perú

Critical factors in the implementation of digital government in public entities in Perú.

DOI: [10.61210/tarama.v2i2.81](https://doi.org/10.61210/tarama.v2i2.81)

^aRoberto Líder Churampi Cangalaya¹

rchurampi@unaat.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7095-9928>

^bMiguel Fernando Inga Ávila²

mingaa@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-4429-3517>

^cFrancisca Huaman Pérez²

fhuaman@uncp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-4800-2569>

^dJacqueline Juanita Churampi Cangalaya³

jaki969@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3401-0800>

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma

²Universidad Nacional del Centro del Perú

³Universidad Peruana Los Andes

Recibido: Abril, 2024

Aceptado: Mayo, 2024

Publicado: Junio, 2024

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer los factores críticos en la implementación del gobierno digital según la normatividad establecida para las entidades del estado peruano. Estudio de enfoque cualitativo, con una muestra de 08 Planes de Gobierno Electrónico y Digital correspondientes a entidades del sector público conformadas por universidades, organismos autónomos y gobiernos regionales que vienen desarrollando actividades de implementación de un gobierno digital, se tomó como período de estudio hasta finales del mes de octubre del año 2023. Se arribó a las siguientes conclusiones en la investigación: las entidades del sector público tienen como factores críticos principales: diseño de procesos administrativos, capacitación y sensibilización en gobierno electrónico y recursos financieros, tecnológicos y humanos; factores críticos secundarios: apoyo político a más alto nivel, liderazgo y compromiso institucional y seguridad de información y riesgos y como factores complementarios la transparencia y participación ciudadana, prestación de servicios digitales y gobernanza de datos.

Palabras clave: Gobierno digital, gobierno abierto, gobierno electrónico, implementación.

ABSTRACT

The objective of this research was to establish the critical factors in the implementation of digital government according to the regulations established for the entities of the Peruvian state. Qualitative approach study, with a sample of 08 Electronic and Digital Government Plans corresponding to public sector entities made up of universities, autonomous organizations and regional governments that have been developing digital government implementation activities, the study period was taken until the end of October 2023. The following conclusions were reached in the research: public sector entities have as main critical factors: design of administrative processes, training and awareness in electronic government and financial, technological and human resources; secondary critical factors: political support at the highest level, leadership and institutional commitment, and information security and risks, and as complementary factors, transparency and citizen participation, provision of digital services and data governance.

Keywords: Digital government, electronic government, implementation.

INTRODUCCIÓN

Las actividades que realiza la administración pública requieren de una mejora permanente a partir de la implementación de temas de innovación y modernización (Cruz & Zamudio, 2017), desde la aparición del internet, la transferencia de información y comunicación se ha incrementado de manera considerable (Fabiani, 2017), acompañado de una revolución de la información y la facilidad de acceso se estableció un desafío para los diferentes gobiernos (De Grande, 2020). El gobierno electrónico se ha expandido desarrollando estrategias para su implementación (Gutierrez, 2019) relacionándose con la transformación digital, a partir del uso de las TICs (Llanes y otros, 2019), y su implementación en la administración pública hace posible la creación, disposición, transformación y utilización de la información para la modernización del estado (Guédez, 2019).

Según Pérez et al (2015) el gobierno electrónico se convierte en una manera reciente de gobernar a partir del uso de las TICs, posibilitando la gestión, planificación y administración y control, a partir del uso de portales web la información puede ser divulgada a las diferentes dependencias públicas, privadas y a los usuarios, el gobierno electrónico permite simplificar los trámites administrativos burocráticos y lograr el incremento de la relación entre población y gobierno.

El Estado Peruano a través del Decreto Legislativo N° 1412 (PCM, Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Gobierno Digital, 2018), implementa el marco normativo por el cual se desarrollará el gobierno digital el mismo que permitirá la implementación de una gestión de identidad, arquitectura digital, servicios digitales, gestión de la identidad digital y la seguridad digital de datos en las diferentes entidades del estado, asimismo permitirá la aplicación de los servicios tecnológicos de manera transversal en todos los procesos administrativos de los diferentes niveles de gobierno dentro del Estado Peruano.

El desarrollo del gobierno digital se evidencia en la percepción de usuarios y público pues a partir de sus cambios de comportamiento de la entidad y sobre todo estructurales se podrá percibir una institucionalización de tal manera que pueda estar expedita para gestionar, planificar y ejecutar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

El proceso de diseño e implementación del gobierno digital nunca será neutral, ya que esta debe atender a la diversidad de entidades que interactúan con la sociedad sobre temas culturales, políticas y económicas entre otras, razón por el cual, aunque exista un desarrollo de la tecnología a partir de principios racionales, su utilidad dependerá de las necesidades de los usuarios (Binimelis-Espinoza, 2017).

A mediados de los años 90 se inició la implementación del gobierno digital en los países

del mundo y de Latinoamérica (Diéguez y otros, 2014), a raíz de esta implementación se desarrollaron diversos estudios que tenían como objetivo el de identificar determinados factores críticos que posibilitaban su implementación de manera oportuna de este tipo de gobierno (Ziamba y otros, 2016) reconociéndose factores determinantes como el alcance, gobernanza, voluntad e infraestructura.

Muchas experiencias de gobierno digitales tuvieron acogida y éxito a partir de evidenciar en los usuarios de los servicios una sensación de confianza considerado como primordial toda vez que afecta el uso de los servicios del gobierno digital, en tal sentido su desconfianza generara el fracaso.

En las entidades del estado peruano se evidencia la dificultad y lento proceso de implementación de un gobierno digital, hecho que ha generado sensación de ineficiencia de parte de los usuarios de los servicios, por la demora o lentitud en el proceso de atención de solicitudes, requerimientos diversos y acceso a la información.

Es necesario el estudio ya que sería esencial investigar estos factores y proporcionar a los investigadores una clara comprensión del tema, teniendo conocimiento científico de las diferentes teorías y enfoques, así como de las limitaciones en este campo.

En tal sentido es importante identificar los factores críticos que permitan la implementación del gobierno digital (Castañeda y otros, 2020) en las diferentes entidades del estado peruano, de acuerdo con su contexto de desarrollo. La deficiente implementación en innovación tecnológica y transformación digital en los procesos administrativos perjudicarán el desarrollo institucional toda vez que de persistir en un futuro la eficiencia, la eficacia, acceso a la información y transparencia pues serán melladas evidenciándose la percepción de retraso y deficiente gestión.

A partir de lo evidenciado en la presente investigación buscaremos identificar los factores críticos en la implementación de un gobierno digital en las entidades de las entidades estado peruano, con el objetivo de identificar estos factores críticos de tal manera que sirvan de referencia en el proceso de implementación y evaluación del gobierno digital que desarrollan los titulares de pliego en las diferentes entidades del sector público.

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el diseño empleado es la revisión documental y se utilizó el como instrumento de recopilación a través de la matriz analítica de registro.

El análisis de la información procesada busca evidenciar los factores críticos en la implementación materia del presente estudio, para lo cual se tomó como muestra ocho (08) Planes de Gobierno Electrónico y Digital de entidades del sector público del Perú entre universidades, organismos autónomos y gobiernos regionales, tomándose el criterio para su elección el desarrollo de actividades de implementación de este tipo de gobierno hasta finales del mes de octubre del año 2023.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Estado Peruano a través del Decreto Legislativo N° 1412 (PCM, Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Gobierno Digital, 2018), de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú aprueba la Ley de Gobierno Digital y tienen como objetivo modernizar del estado y fomentar el uso de las TICs para el desarrollo e innovar de las políticas públicas orientadas al ciudadano por medio de la inclusión social y descentralización, hecho que se convirtió en elemento inicial para que las entidades del sector público del estado peruano formulen su Plan de Gobierno Digital o Electrónico, enmarcado en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050 (PCM, 2022) que involucra una decisiva participación de los sectores públicos y privados no solo en la gestión del desarrollo sino también por medio de la inversión en actividades productivas, infraestructura y servicios.

De igual manera los Planes de Gobierno Digital o Electrónico se elaboraron acorde a formulación de las políticas de desarrollo a través de procesos de participación y mecanismos de concertación, lo que permitió compartir una visión de futuro únicamente si esta se encuentra orientada a la sociedad civil y a los actores sociales quienes pueden organizarse y movilizarse para hacer realidad su cumplimiento.

Para la recopilación de información se han considerado Planes de Gobierno Electrónico y Digital de 08 entidades del sector público del Estado Peruano, tomándose como criterios para su consideración: actividades de implementación que vienen desarrollando en el marco de su plan de gobierno electrónico y digital, accesibilidad a la revisión de planes de gobierno y la dimensión de la entidad como entidades nacionales que brindan servicios a la ciudadanía en general.

La información que se muestra a continuación es la recopilación de los factores críticos establecidos en los Planes de Gobierno Digital y Electrónico formuladas por las entidades del sector público del Estado Peruano, el mismo que generará valor público fortaleciendo la atención a los ciudadanos y personas en general; se recopiló información de siguientes entidades:

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería (OSINERMIN), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Universidad Nacional de Cajamarca, Poder Judicial del Perú, Organismo Supervisor de la Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en su Plan de Gobierno y Transformación Digital (SERVIR, 2021) considera como factores críticos para la implementación de un gobierno digital elementos que permitirán reducir el incumplimiento de plazos en atención a la ciudadanía e incremento de costos en formulación y desarrollo de proyectos, considerando: *Iniciativa Política*, elemento conformado por un liderazgo empoderado en la toma de decisiones así como en la delegación de responsabilidades el cual deberá ser comunicado a todos los miembros de la entidad; *Infraestructura*, a través de la provisión de recursos tecnológicos (sistemas de información, equipamiento y conectividad) a través de proyectos; *Priorización de proyectos*, determinando la prioridad en la ejecución de proyectos las cuales serán visibles por el público usuario permitiendo generar confianza para la ejecución de los restantes proyectos y trabajadores de la entidad; *Análisis de Estrategias*, culminada la ejecución de proyectos es necesario establecer alianzas con instituciones del sector privado que se encuentren alineadas al rubro para la mejora de servicios; *Capacitación*, es necesario desarrollar las competencias digitales en el personal permitiendo el manejo adecuado de las operaciones que realiza la entidad en función a los objetivos con el empleo de técnicas y herramientas de gestión.

El Organismo Superior de la Inversión en Energía y Minería (OSINERMIN) en su Plan de Gobierno Digital 2020 - 2022 (OSINERMIN, 2020) establece tres (03) pilares fundamentales para la implementación de un gobierno digital a partir de la transformación digital las cuales son: *Personas*, quienes deben desarrollar una mentalidad digital priorizando el uso de herramientas tecnológicas en el actuar diario y la resolución de problemas, desarrollar actitudes, habilidades y trabajo en equipo partiendo del desarrollo de capacitaciones y talleres; *Procesos*, el cual se manifiesta con la adopción de nuevas metodologías, estándares, mejora continua y buenas prácticas y por último la *Tecnología*, a través de la digitalización de servicios con el uso de la analítica e inteligencia de datos, aplicación de tecnologías emergentes como el blockchaing, big data, Iot e inteligencia artificial.

El Ministerio de Economía y Finanzas en su Plan Estratégico de Gobierno Digital 2022 – 2024 (MEF, 2022), identifica los proyectos para determinar los factores críticos que permitan su implementación las cuales son: *Transparencia*, a partir de la implementación de datos abiertos del MEF; *E-inclusión*, el cual se obtendrá con la mejora del portal institucional que permita un acercamiento de la ciudadanía con la institución; *E-participación*, con la

implementación de mecanismos que faciliten la participación de los usuarios en el accionar del MEF; *E-servicio*, a partir de la presencia del MEF a través del ConectaMEF, uso de firma digital, soporte móvil, estandarización de proceso de digitalización, y soluciones basadas en la tecnología RFDI; *Tecnología e innovación*, por medio de la implementación de la plataforma E-Learning para los usuarios; *Seguridad de la información*, a través de soluciones tecnológicas a fin de evitar accesos indebidos por medios electrónicos; *Infraestructura*, con el mejoramiento de herramientas y equipos tecnológicos de la infraestructura en el cual se desarrollará todo el Plan de Gobierno.

La Universidad Nacional de Cajamarca en su Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2018 – 2020 (UNC, 2018) establece como estrategias claves para el cumplimiento del plan de gobierno electrónico: *Coordinación con la alta gerencia*, para la implementación de políticas de e-gobierno que será punto de partida; *Fomento del uso de las TICs*, a toda la comunidad universitaria (personal docente, administrativo y estudiantes) a partir de la capacitación en los diferentes procesos que realizan; *Políticas de seguridad* para un adecuado manejo y administración de información evitando la manipulación o alteración por medios tecnológicos internos o externos; *actividades de transparencia* a través de la difusión de los procesos que se desarrollan dentro de la universidad; *Actualización de la tecnología de las TICs*, a través de mejoramiento de equipos e infraestructura de la Universidad con equipos de última generación, *mejora de los procesos*, por medio de la integración de procesos.

La Junta Nacional de Justicia en su plan de gobierno digital 2021 – 2023 (JNJ, 2021) establece los factores críticos para su implementación en las cuales considera a: *Apoyo a la alta dirección*, como el más importante que debe ser suministradas por la Presidencia de la Corte Suprema ya que a través de este factor se podrá garantizar la consolidación y por ende el éxito; *Liderazgo Ejecutivo*, a partir de un liderazgo en la presidencia, consejo ejecutivo y gerencia general quienes implementaran una cultura de e-gobierno a través de campañas informativas y capacitaciones así como generar convenios de gobierno electrónico con otras entidades dirigido a la ciudadanía y negocios; *Recursos*, a partir de la generación o solicitud de asignación presupuestaria para la inversión en tecnología de información y comunicación el cual será la infraestructura tecnológica para el desarrollo de gobierno electrónico en la entidad; *Clima y Estabilidad Política Social e Económica*, el cual permitirá la consecución de los recursos así como la planificación y cumplir las estrategias planteadas en el Plan de Gobierno; *Cambio Cultural*, a través del apoyo de la alta dirección el cual permitirá afianzar una cultura de cambio a un gobierno electrónico y la comprensión de la sociedad generando con confianza en los usuarios frente a la sistematización de los procesos del poder judicial.

Organismo Supervisor de la Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) en su Plan de Gobierno Digital 2019 - 2023 (OSITRAN, 2020) determina los factores críticos

para el cumplimiento, siendo estos: *Servicios digitales*, por medio del diseño, implementación y mejora de servicios públicos digitales las cuales permitan un desarrollo de trámites online así como el desarrollo de aplicativos para la ciudadanía a través implementación de una sede electrónica; *Información y Datos*, a través del diseño, desarrollo, implementación y mejoramiento de las diferentes herramientas tecnológicas que permitan una publicación, procesamiento y manejo datos, las mismas que se verán reflejadas en el portal institucional y distintas plataformas existentes en el e-gobierno; *Seguridad Digital*, por medio desarrollo de mecanismo y buenas prácticas que permitan la gestión de seguridad de los datos e información; *Infraestructura Tecnológica*, mejoramiento de la infraestructura tecnológica que brinde un soporte a las actividades desarrolladas de adecuado a la transformación digital (hardware, software data center); *Optimización de Riesgos*; por medio del desarrollo mecanismos orientado a la gestión de riesgos sobre todo a los procesos desarrollados por las TI; *Monitoreo y Evaluación del Desempeño*, evaluación permanente y seguimiento constante de los previsto en el Plan el cual permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas frente a sucesos no previstos.

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental en su Plan de Gobierno Digital 2019 – 2022 (OEFA, 2019) establece como factores críticos para el cumplimiento de una implementación del gobierno digital: *Procesos claramente identificados*, a través de la identificación, rediseño y automatización de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la entidad permitirá una mejor y eficiente actividad administrativo y de gestión el cual deberá ser acorde con los dispositivos legales vigentes; *Presupuesto suficiente*, la provisión de los recursos financieros permitirá una adecuada implementación de un gobierno electrónico ya que hará posible el desarrollo de las estrategias establecidos por la entidad; *Recursos humanos idóneos*; generado a partir de una selección adecuada y proceso de sensibilización y capacitación en el manejo de TICs para el desarrollo de sus actividades diarias; *Infraestructura*, el cual permitirá brindar un soporte robusto y adecuado de las TICs aprovechando el uso de software libre; *Normatividad desarrollada y comunicada*, el cual difundida y conocida por los grupos de interés permitirá el desarrollo de una cultura en el uso de un gobierno electrónico de manera eficaz y eficiente generando valor agregado.

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones en su Plan de Gobierno Digital 2020 – 2022 (MTC, 2019) determina los factores de críticos las cuales pasamos a mencionar: *Comité de Gobierno Digital*, quien desarrolla las propuestas y planes de proyectos de TICs para la entidad en coordinación y apoyo de la alta dirección; *Seguridad de la Información*, a través de estrategias de gestión, políticas y metodologías que permitan la seguridad de la información que se encuentra en la entidad; *Infraestructura Tecnológica*, a través de la renovación y actualización permanente darán soporte nacional permitiendo un desarrollo de actividades normales con el cumplimiento de metas u objetivos; *Procesos administrativos*,

con el análisis y diseño de nuevos procesos y su correspondiente implementación busca la mejor eficiencia y eficacia en la atención a los diferentes servicios brindados al público usuario y ciudadanía en general.

Los factores críticos para la implementación de un Gobierno Digital se encuentran establecidos en el Plan de Digital, que se consideran como base para la elaboración de la Tabla 1 donde se muestra el resumen de factores críticos de éxito; de la revisión de los Planes de Gobierno se puede resumir los priorizados por las diferentes entidades del sector público la cual se presenta a continuación:

Tabla 1

Factores críticos en la implementación de gobierno electrónico y digital en entidades públicas del Perú.

| Factores críticos | Entidades Publicas | | | | | | | |
|--|--------------------|-----------|-----|-----|-----|---------|------|-----|
| | SERVIR | OSINERMIN | MEF | UNC | JNJ | OSITRAN | OEFA | MTC |
| Apoyo político a más alto nivel | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | |
| Liderazgo y compromiso institucional | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ |
| Recursos financieros, tecnológicos y humanos | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Diseño de procesos administrativos (marco normativo) | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Difusión, capacitación y sensibilización en gobierno electrónico | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Transparencia y participación ciudadana | | | ✓ | ✓ | | | | |
| Prestación de servicios digitales | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| Seguridad de información y riesgos | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Gobernanza de datos | | | | | | ✓ | | |

Nota: Planes de Gobierno electrónico y digital de las entidades del sector público obtenidos de los portales de transparencia de cada una de las instituciones.

CONCLUSIONES

Realizada la recopilación y análisis documental de los diferentes planes de gobierno electrónico y digital de las entidades del estado peruano, se evidencia factores críticos en

común en todas las entidades las cuales pueden considerarse como los factores críticos principales, ya que su implementación permitirá el cumplimiento de los planes formulados, asimismo se evidencia factores no comunes las cuales pueden considerar factores críticos secundarios, asimismo se identificaron factores críticos complementarios.

Con relación a los factores críticos identificados, estas son compartidas por las entidades materia de la presente investigación, debemos considerar que son factores donde existe debilidad, puesto que estos factores fueron identificados a partir de un diagnóstico principalmente interno y externo donde se evaluaron debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y a pesar que si bien se puede evidenciar un avance en cuanto a la implementación de un Gobierno Digital se debe dar prioridad ya que permitirán una notoriedad y desarrollo institucional ante la ciudadanía ya vez que existirá una mejora en los servicios a nivel local, regional y nacional.

Los factores críticos principales que se muestran en la Tabla 1 son: *Recursos financieros, tecnológicos y humanos*, considerados por todas las entidades estudiadas; su implementación, actualización y renovación de estos recursos serán piezas fundamentales para la implementación de herramientas que posibiliten un Estado democrático, moderno y eficiente; los cambios deseados para una implementación de gobierno digital se generan a partir de proveer los recursos de forma oportuna para el empleo de las TICs; otro de los factores críticos principales considerados es el *Diseño de procesos administrativos en base a un marco normativo adecuado*, entendiéndose como tal, al conjunto de procedimientos que permitan mejorar el rendimiento de las actividades dentro de la organización, posibilitando generar valor, apoyando a la organización en el cumplimiento de metas y objetivos a partir del rediseño de procesos (Hammer, 1990) y como tercer factor crítico principal podemos considerar a la *Difusión, capacitación y sensibilización en gobierno digital-electrónico*, su implementación permitirá desarrollar dos elementos importantes: la primera tener un conjunto de prácticas, costumbres y formas de interacción social que se llevan a cabo a partir del empleo de recursos tecnológicos entre el personal encargado de los procesos y la ciudadanía, y segundo desarrollar las capacidades del personal de la entidad en el manejo de las TICs el cual permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en las actividades de la entidad.

Los factores críticos secundarios que se muestra en la Tabla 1 son: *Apoyo político a más alto nivel* como elemento que permite una implementación de gobierno digital acompañado del factor *Liderazgo y compromiso institucional* tienen influencia en la toma de decisiones de parte de la alta dirección y su compromiso con su ejecución de acuerdo a la normatividad vigente permitiendo una planificación oportuna de las acciones a desarrollar; otro de los factores críticos secundarios considerados es la *Seguridad de información y riesgos* el cual permite brindar confianza partir de la implementación de políticas, estrategias y metodologías

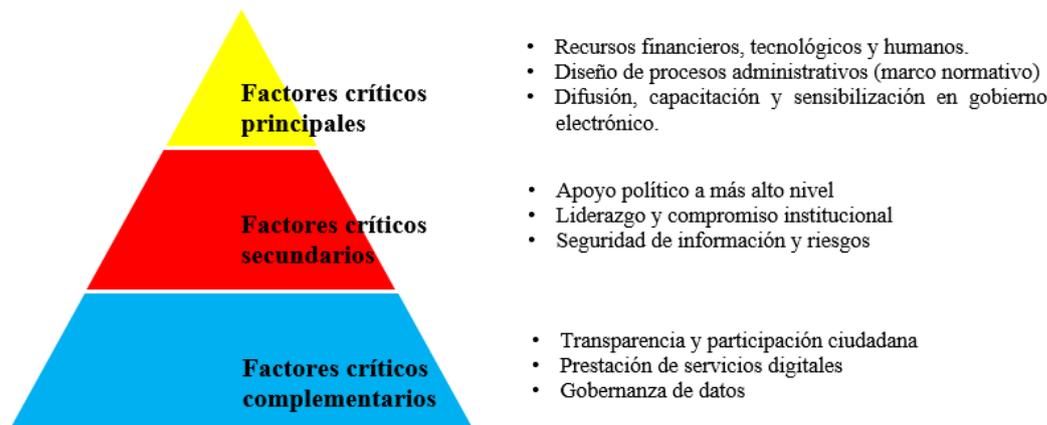
en el manejo adecuado y seguro de la información que cuenta la entidad frente a acciones de elementos externos e internos que traten de vulnerar esta data con recursos tecnológicos; asimismo prevé los riesgos frente a posibles daños o situaciones peligrosas que implica la implementación de los recursos tecnológicos y el manejo de la información.

Los factores críticos complementarios son aquellos considerados por pocas entidades del sector público, tenemos a: *Transparencia y participación ciudadana* el cual relaciona la posibilidad de brindar información de la organización en tiempo real y de acuerdo al requerimiento de la población usuaria, considera que los requerimientos de información se han incrementado a partir de uso de Tecnología de Información y Comunicación (Fabiani, 2017); otro de los factores críticos complementarios es la *Prestación de servicios digitales*, el cual corresponde a tramites solicitados por la ciudadanía de manera no presencial independientemente del lugar de residencia, asimismo es considerada como servicio online al usuario y que puede ser requerida a través de un dispositivo digital (Tablet, teléfono inteligente, computadora, etc) y como último factor complementario critico es considerada a la *Gobernanza de Datos* el cual requiere de un grupo acciones y procedimientos requiere de pruebas piloto, actualización constante y publicación de información de la entidad sobre activos, pasivos, patrimonio entre otros, haciendo posible el acceso gratuito a toda la ciudadanía.

En la Figura 1 muestra la clasificación según el orden de prioridad de los factores críticos en la implementación del gobierno digital en las entidades del sector público en el estado peruano.

Figura 1

Clasificación de factores críticos en la implementación del Gobierno digital en entidades pú



Nota: La clasificación de los factores sexitos de la implementación del Gobierno regional digital en las diferentes instituciones del sector público del Estado peruano se realizó a partir de la tabla número 1 dónde se consolida aspectos similares entre todas las instituciones.

El proceso de implementación de Gobierno Digital se da a través del desarrollo de actividades importantes que permitan su cumplimiento, en tal sentido es necesario considerar los factores críticos principales como elementos que deben ser priorizados considerados como estrategias en un proceso de implementación (Gutierrez, 2019), los factores críticos secundarios deben ser considerados de importancia porque son el soporte de aquellos factores críticos principales y que su desarrollo a través de proyectos permitirá una implementación rápida de los gobiernos digitales; asimismo no se debe de perder de vista a los factores críticos complementarios, ya que son requeridas por la Ley de Gobierno Digital emanada por la Presidencia del Consejo de Ministros.

REFERENCIAS

- Binimelis-Espinoza, H. (2017). Gobierno electrónico como tecnología de inclusión social. Reflexiones desde el Trabajo Social. *Revista Katálysis*, 20(3), 448 - 457. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/1796/179653096014.pdf>
- Castañeda, L., Herrea, A., Chávez, G., & Ojeda, F. (2020). Factores críticos de éxito para la implementación del Gobierno de las Tecnologías de la Información en las universidades públicas de México. *Conference: 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/339831417_Factores_criticos_de_exito_para_la_implementacion_del_Gobierno_de_las_Tecnologias_de_la_Informacion_en_las_universidades_publicas_de_Mexico_Critical_success_factors_for_implementing_IT_Governance_in_t
- Cruz, C., & Zamudio, A. (2017). Open Government and Municipalities: Beyond E-goverment. *Revista Científica Opera*(21), 55 - 77. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/16578651.n21.04>
- De Grande, P. (2020). Gobierno electrónico y accesibilidad: disponibilidad de servicio en plataformas online estatales de la Argentina. *Revista digital FCE- UNLP* (15), 1- 11. <https://doi.org/doi.org/10.24215/23143738e051>
- Diéguez, G., Gasparin, J., & Sánchez, J. (2014). *Gobierno electrónico y capacidades estatales en América Latina y el Caribe: Estudio exploratorio en centros urbanos y agencias tributarias nacionales” Banco de Desarrollo de América Latina*. Obtenido de <https://docplayer.es/46890749-Gobierno-electronico-y-capacidades-estatales-en-america-latina-y-el-caribe-estudio-exploratorio-en-centros-urbanos-y-agencias-tributarias-nacionales.html>
- Fabiani, B. (2017). El Gobierno Electrónico y su relación la rendición de cuentas de las universidades públicas de la zona 5 del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1 - 11. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/>

ec/2017/gobierno-electronico-universidades.html

- Guédez, J. (2019). Implicaciones de la gobernanza en el gobierno electrónico: actores e interacciones. *Revista de Investigación Científica COMPENDIUM*, 22(42). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542004>
- Gutierrez, L. (2019). Neoliberalismo y Modernización del Estado en Chile: Emergencia del Gobierno Electrónico y desigualdad social. *Revista CUHSO • Cultura-Hombre-Sociedad*, 29(2), 259 - 280. <https://doi.org/doi.org/10.7770/cuhso-v29n2-art1718>
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*(90), 104 - 112. Obtenido de <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
- JNJ. (2021). *Plan de Gobierno Digital 2021- 2023*. Obtenido de Junta Nacional de Justicia: <https://extranet.jnj.gob.pe/upload/CompendioNormativoJNJ/b8c37e33defde51cf91e1e03e51657da.pdf?20211105231121>
- Llanes, M., Salvador, Y., Escalona, P., & Aguilera, E. (2019). Hoja de ruta para avanzar hacia una administración pública moderna en Cuba. *Revista Reflexiones de la Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Costa Rica*, 98(2), 95 - 112. <https://doi.org/10.15517/RR.V98I2.34923>
- MEF. (2022). *Plan de Gobierno Digital 2022 - 2024*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/resolucion-ministerial/29037-resolucion-ministerial-n-098-2022-ef-44/file#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202021%2C%20de,Maestro%20Digital%20al%20a%C3%B1o%202030.>
- MTC. (2019). *Plan de Gobierno Digital 2020 - 2022*. Obtenido de Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/511252/Plan_de_Gobierno_Digital_2020-2022.pdf?v=1580853974
- OEFA. (2019). *Plan de GObierno Digital 2019 - 2022*. Obtenido de Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/316986/Resoluci%C3%B3n_N__028-2019-OEFA-GEG-Plan_de_Gobierno_Digital_del_OEFA.pdf?v=1559144918
- OSINERMIN. (2020). *Plan de Gobienro DIgital del Organimso Supervisor en la Inversión en Energía y Minería 2020 - 2022*. Obtenido de https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Institucional/Osinergmin-Plan-de-Gobierno-Digital-2020-2022.pdf
- OSITRAN. (2020). *Plan de Gobierno DIgital 2019 - 2023*. Obtenido de Organismo Supervisor

- de la Infraestructura de Transporte de Uso Público : <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1830359/plan-de-gobierno-digital-del-ositran-actualizado-2019-2023.pdf?v=1619127172>
- PCM. (2018). Obtenido de Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Gobierno Digital: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412>
- PCM. (2022). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3456284/PERU%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Desarrollo%20Nacional%20al%202050%20-%20versi%C3%B3n%20sin%20diagramar.pdf>
- Pérez, R., Camacho, O., Mena, E., & Arroyo, G. (2015). Análisis general del gobierno electrónico en México. *PAAKAT: Revista de tecnología y sociedad*, 5(9), 1 - 10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4990/499051500010.pdf>
- SERVIR. (2021). *Plan de Gobierno y Transformación Digital*. Obtenido de Autoridad Nacional del Servicio Civil: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663345/Plan%20de%20Gobierno%20Digital%202022%20-%202024%20-%20SERVIR.pdf?v=1640818619>
- UNC. (2018). *Plan Estratégico de Gobierno Electronico 2018 - 2020*. Obtenido de Universidad Nacional de Cajamarca: <http://transparencia.unc.edu.pe/Documentos/ObtenerArchivo?codigo=0000000341>
- Ziemba, E., Zelazny, R., & Jadamus-Hacura, M. (2016). Factors Influencing The Success Of E-Government. *Journal of Computer Information Systems* , 56, 156 - 167. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1117378>