



Programa de Formación

**ESTRATEGIAS  
URBANOS**  
Y REDES DE CIUDADES



## HACIA UN GOBIERNO DIGITAL

**Juan Ignacio Gowland**

Director de la Diplomatura de Gobierno 4.0

Jornada

**Las Ciudades  
del siglo XXI**  
El modelo de las  
Smart Cities



# EVOLUCIÓN DE LA DEMOCRACIA



SIGLO VI A.C

SIGLOS XVI-XVII

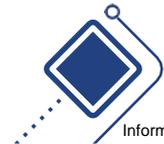
SIGLO XVIII - ACTUALIDAD

DEMOCRACIA  
DIRECTA

MONARQUÍAS  
CONSTITUCIONALES

DEMOCRACIAS  
REPRESENTATIVAS

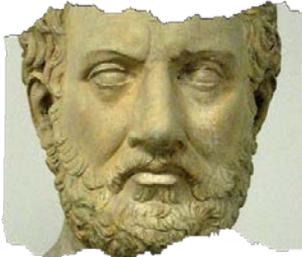
EL SISTEMA NO HA  
CAMBIADO Y  
NECESITAMOS  
MODIFICARLO





# DEMOCRACIA DIRECTA

**“... lo que a todos  
concierna, por todos debe  
ser decidido ...”**



TUCÍDIDES EN EL  
FUNERAL DE PERICLES





# DEMOCRACIA REPRESENTATIVA



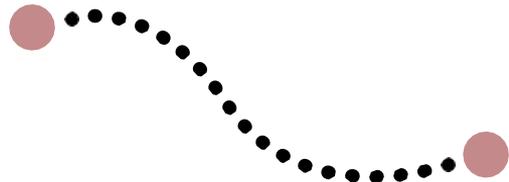
**“... el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes ...”**

ARTÍCULO 22  
CONSTITUCIÓN NACIONAL



# CRISIS DE REPRESENTACIÓN POLÍTICA

INSTITUCIONES



CIUDADANOS



MAYOR DISTANCIA

CIUDADANOS  
SIGLO XXI  
EN  
INSTITUCIONES  
SIGLO XX





# MOVILIZACIONES SOCIEDAD CIVIL



FRANCIA



# CRÍTICAS SISTEMA POLÍTICO Y FUNCIONAMIENTO DEMOCRACIA



CHILE



PROTESTAS CANAL  
NO INSTITUCIONAL DE  
EXPRESIÓN DE LAS  
DEMANDAS



ESPAÑA



SISTEMA POLÍTICO  
NO LOGRA  
CANALIZARLAS



BRASIL





# LAS INSTITUCIONES ESTÁN SUFRIENDO CRISIS DE CONFIANZA Y LEGITIMIDAD



11,5%



19,3%



7%

ÍNDICE CONFIANZA DE LOS CIUDADANOS EN LAS INSTITUCIONES Fuente: Observatorio de la Deuda Social UCA.

Crisis en Perú | MARCHAS Y PROTESTAS



Choques entre seguidores de Castillo y la policía en Lima

# Castillo denuncia un "plan maquiavélico" y reducen las protestas: 2 muertos

Seguidores del expresidente, que habló por primera vez desde que fue detenido, marcharon en varias ciudades y en una localidad del sur tomaron un aeropuerto; anuncian un "paro indefinido"

Las manifestaciones en Lima comenzaron el día del recambio presidencial. Vienen pidiendo, como en las otras zonas, una renovación del elenco político, un reseteo parlamentario en el que esperan encontrar mejor representantes.

"Hay partes del país adonde ni siquiera llegan los congresistas, no cumplen lo que prometen. En la selva, en la sierra, en la costa lo estamos pasando mal. Hay niños que se mueren de hambre, colegios sin sillas ni carpas. No llega nada, y si llega, de los 20 que prometen llegan diez. Lo demás se lo quedan ellos", dice Torres, una manifestante de 36 años con una bandera de Perú que le cae sobre la espalda.

Teresa está desde temprano en la Plaza San Martín, la base de las protestas en la capital, y al pie de la estatua del prócer. "Estamos cansados, estamos hartos, ahora es el momento, tenemos que estar juntos", insiste.

"En la tarde de ayer un grupo de médicos camuflados y una fiscal sin rostro me obligaron a sacarme una muestra sin mi consentimiento, igualmente el día de hoy volverán con el mismo propósito, por seguridad y mi integridad", denunció el dirigente recluso.

En viernes se había hecho público que un equipo médico lo visitaría para tomarle muestras y hacer una prueba toxicológica. Y según la versión del doctor Francisco Brizuela, presidente del Instituto de Medicina Legal, nadie forzó a Castillo a hacerse el examen.

La detención de Castillo es al menos curiosa porque las medidas ordenadas respondían a la sugerecia, de parte de su entorno, de que el expresidente no estaba en sus cabales cuando leyó el discurso. Según esta teoría, Castillo sería entonces inimputable. Una explicación posible es que, en caso de dar negativo el estudio, se desarmaba

sin mi consentimiento" Congreso, y la Sra. Dina Boluarte

## El jefe de la policía que se le ordenó desalojar el Congreso

Según su testimonio, Castillo también le pidió que detuviera a la fiscal general de la nación

**Ramiro Peller Larrea**  
www.ramiro.com

LIMA. El expresidente peruano Pedro Castillo, según sus seguidores, no estaba en control de sus facultades cuando anunció el golpe de Estado. Desde su entorno llegaron a decir que le habían puesto algún narcótico en el desayuno que lo sacó de sí mismo y lo hizo ser otro. Pero nuevos testimonios demuestran que, en esas horas de revuelo, sobre el médico del miércoles pasado, actuó más bien con la firmeza de quien sabe lo que quiere, y lo quiere; y ordenó la detención de la fiscal general y desalojar el Congreso, donde esperaba probablemente marchar en una multitud y hacer una entrada triunfal.

Quien lo reveló fue el comandante general de la Policía Nacional del Perú, Raúl Alfaro, en la fiscalía de la investigación judicial del fallido golpe de Estado, cuando anunció por televisión cómo se iban las cosas de dentro en su despacho ejecutivo, al menos de manera provisoria.

"General, cierre el Congreso e intervenga a la fiscal de la Nación [Patricia Benavides]", le dijo Castillo al jefe policial, según declaró el mismo comandante a la fiscalía, entre las decenas de indagados en la causa golpista que se lleva adelante, entre otros sospechosos, testigos directos y dirigentes cercanos a los bastiones del poder.

Pocos testigos más directos que Alfaro, entonces, el máximo responsable de las fuerzas de seguridad, quien esa mañana recibió una llamada que jamás había escuchado antes. Según su testimonio, le sonó el teléfono y era el ministro del Interior, Willy Huerta, que le pasó con Castillo.

El presidente ya había dado su discurso por televisión, donde

tró de interior". Entonces le pasó Huerta y se corta la comunicación, declara el comandante.

Según esa y otras fuentes consultadas por la prensa peruana, Castillo le dijo que dejara el camino libre hacia el Congreso, dando a entender que acudiría con una movilización popular a disolverlo sin dificultad.

Alfaro declaró también que Castillo le pidió dar seguridad a las casas de la entonces primer ministro Betsy Chávez, de su asesor Anibal Torres de sus padres.

Randory velez, Alfaro actuó sin dilaciones... pero de manera exactamente contraria a los deseos de Castillo, rebeldando contra el superior, pero acatando las órdenes.

Tomó rápidas disposiciones ordenando que se protegieran tanto al Congreso como a la fiscal. Fue quizás ese desdoro del jefe policial el que hizo recular a Castillo y trazar un plan de evasión, del Palacio de Gobierno a la embajada de México, donde esperaba obtener asilo político.

"Di la orden de que la Policía Nacional del Perú tenía que garantizar el libre funcionamiento del Congreso y que el pedido de intervención a la fiscal de la Nación era totalmente ilógico, se tenía que garantizar la seguridad de todos los ciudadanos y el libre tránsito de los mismos", dijo Alfaro en su declaración.

"General, cierre el Congreso e intervenga a la fiscal de la Nación", le dijo Castillo al jefe de la policía

La fiscal Benavides investiga de forma preliminar a Castillo por el delito de rebelión y otros a raíz de su decisión de disolver el Congreso. Por esta indagación, el ministro de Justicia anunció que su dulario cumpliría una detención



El presidente Gabriel Boric enfrenta problemas de aprobación

## Chile, de la esperanza de cambio tras el estallido a ver con pesimismo su futuro

DESÁNIMO. La mayoría cree que el país va por mal camino; la economía y la inseguridad, las mayores preocupaciones

**Victor García**  
BOLA NACIÓN

SANTIAGO, Chile. El pesimismo es el principal estado de ánimo que hoy se expande entre los chilenos. Un último sondeo de la encuesta de Opinión de la Universidad Católica de Chile, "Estado del país", muestra que el 68% de los encuestados cree que el país va por mal camino en términos políticos, económicos y sociales.

El estudio se publicó la semana pasada y reveló que en Chile la sensación de pesimismo alcanzó las cifras más altas de los últimos ocho años, con un 53% de las preferencias a favor de este lamenta. Además, el 85% de los encuestados indicaron que perciben que el área económica está "estancada" o "retrocediendo" y un 80% reconoció que siente preocupación por ser víctima de algún delito.

"Lo que hemos visto en general es que un 72% de los chilenos tienen sentimientos negativos sobre el país. Y esos sentimientos son predominantemente miedo a la delincuencia, miedo a la violencia, y por otra parte hay una incertidumbre asociada a la situación económica y política", planteó Roberto Ziskson, Director de Asuntos Públicos de Cadem.

La encuesta también abordó la situación del presidente Gabriel

Victor García. El estudio reveló que el 68% de los encuestados cree que el país va por mal camino en términos políticos, económicos y sociales. El estudio se publicó la semana pasada y reveló que en Chile la sensación de pesimismo alcanzó las cifras más altas de los últimos ocho años, con un 53% de las preferencias a favor de este lamenta. Además, el 85% de los encuestados indicaron que perciben que el área económica está "estancada" o "retrocediendo" y un 80% reconoció que siente preocupación por ser víctima de algún delito.

"Lo que hemos visto en general es que un 72% de los chilenos tienen sentimientos negativos sobre el país. Y esos sentimientos son predominantemente miedo a la delincuencia, miedo a la violencia, y por otra parte hay una incertidumbre asociada a la situación económica y política", planteó Roberto Ziskson, Director de Asuntos Públicos de Cadem.

La delincuencia ha mermado la agenda durante los últimos meses en Chile de la mano de las cifras de la sensación de inseguridad. "Chile ya está viviendo fenómenos criminales importantes", comentó el presidente liberacionista de Ministerios Públicos, Francisco Barbosa, quien detalló que en el país operan grupos vinculados con el narcotráfico de origen colombiano y venezolano.

Según el análisis de la empresa Cadem, un 80% de los encuestados están "muy o bastante preocupados" de ser víctimas de un delito, y el estudio "Termómetro de salud mental Chile ACTIS-UC" estableció que el miedo a la delincuencia sigue siendo el principal factor de estrés para los chilenos.

"Llevamos 15 años haciendo estudios y encuestas, y nunca había visto que un sentimiento o un te-

comunicación que entregue certidumbre a la población para que las expectativas de la ciudadanía sean positivas sobre el futuro. Ante la incertidumbre respecto a la situación interna y externa, lo que aparece siempre mayor pesimismo que optimismo. Estamos del lado del gobierno de los ministros asegurar a los chilenos cierta estabilidad o una proyección frente a la crisis".

**Inseguridad**  
La delincuencia ha mermado la agenda durante los últimos meses en Chile de la mano de las cifras de la sensación de inseguridad. "Chile ya está viviendo fenómenos criminales importantes", comentó el presidente liberacionista de Ministerios Públicos, Francisco Barbosa, quien detalló que en el país operan grupos vinculados con el narcotráfico de origen colombiano y venezolano.

Según el análisis de la empresa Cadem, un 80% de los encuestados están "muy o bastante preocupados" de ser víctimas de un delito, y el estudio "Termómetro de salud mental Chile ACTIS-UC" estableció que el miedo a la delincuencia sigue siendo el principal factor de estrés para los chilenos.

"Llevamos 15 años haciendo estudios y encuestas, y nunca había visto que un sentimiento o un te-

[Inicio](#) • [Mundo](#) • [Ecuador](#)

17 de mayo 2023 - 10:00

## Ecuador: el presidente Lasso disuelve al Congreso y llama a elecciones



En un marco de crisis política y social, el mandatario planteó la disolución de la Asamblea Nacional y se convocará a elecciones legislativas y presidenciales en un plazo de siete días.

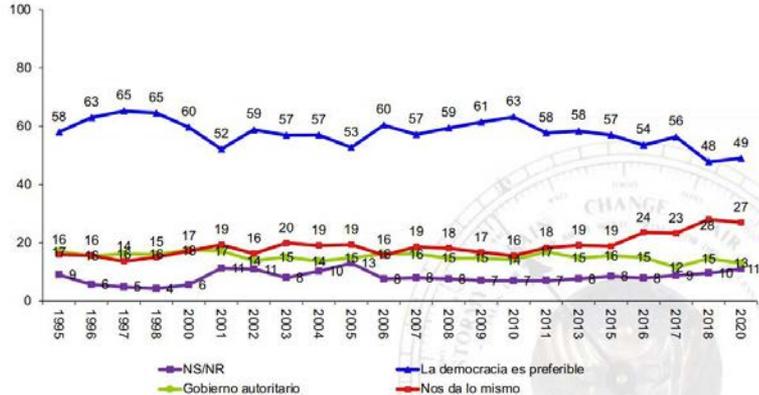


# La Democracia sigue siendo el Sistema de Gobierno mayoritario pero la mayoría de los latinos cree que no resuelve sus problemas

## APOYO A LA DEMOCRACIA TOTAL LATINOAMÉRICA 1995 – 2020

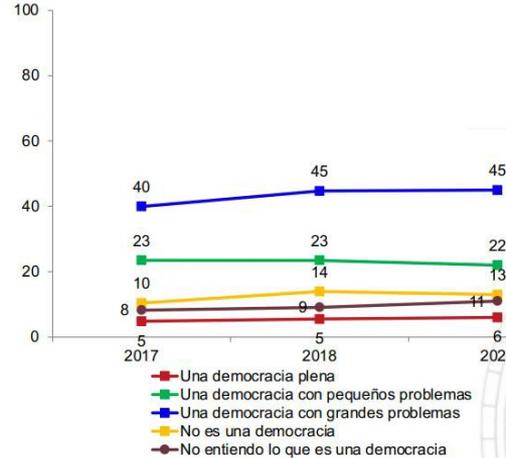


P. ¿Con cuál de las siguientes frases está Ud. más de acuerdo? "La democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno". "En algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático". "A la gente como uno, nos da lo mismo un régimen democrático que uno no democrático".



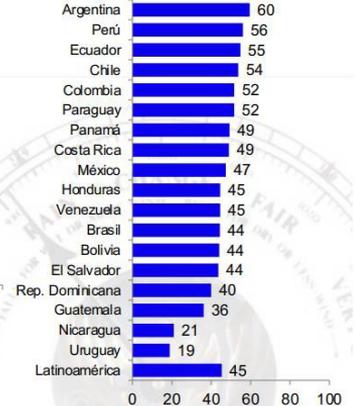
Fuente: Latinobarómetro 2020.

P. ¿Cómo diría Ud. que es la democracia en su país?  
Aquí en países: "Una democracia con grandes problemas".



Fuente: Latinobarómetro 2020.

### Una democracia con grandes problemas.





- **Aceleró la transformación digital** de las organizaciones, por necesidad y supervivencia.
- **Aumentó el consenso en el sistema político** de la necesidad de impulsar la agenda digital aún en contextos recesivos.



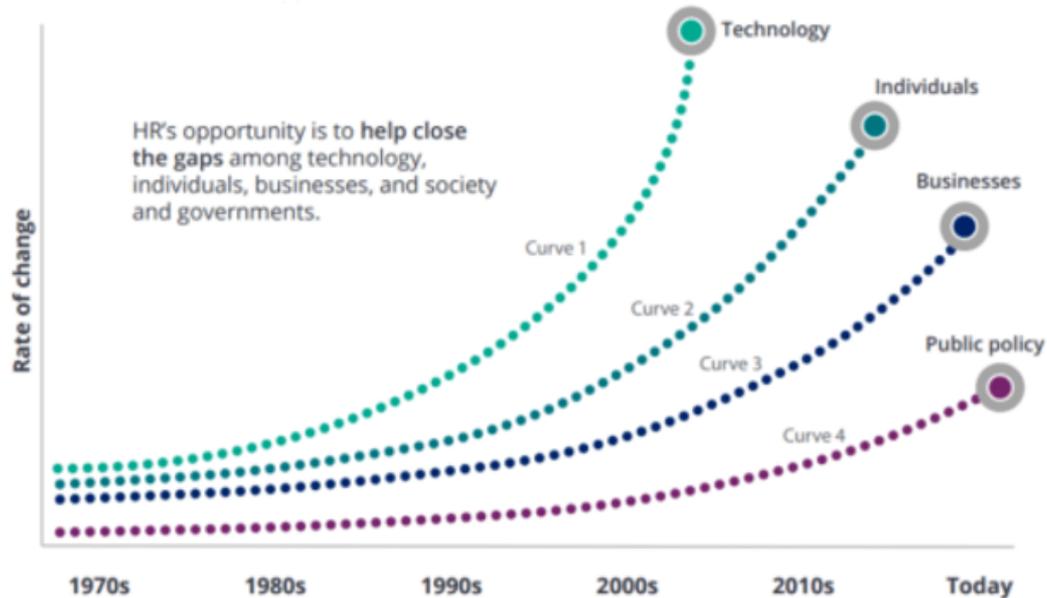
ESCUELA  
DE GOBIERNO



Una brecha que sigue aumentando...

## Deloitte 2017 Human Capital Trends Study

Source: [Deloitte University Press](#)





**MIND THE GAP**

# TRANSFORMACIONES

RÁPIDAS Y  
CONSTANTES



ECONOMÍA



INFRAESTRUCTURA

TECNOLOGÍA



SOCIEDAD

LENTAS



SISTEMA  
POLÍTICO

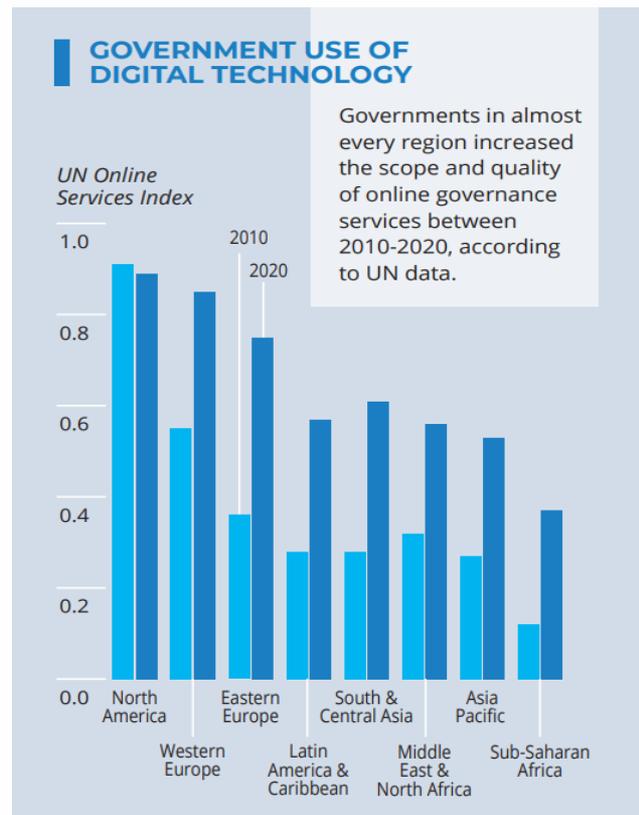


## Gobierno Digital

Un gobierno digital se refiere a la utilización efectiva de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos gubernamentales para **transformar la forma en que se brindan los servicios públicos, se toman las decisiones y se interactúa con los ciudadanos y las empresas.**

El gobierno digital implica la digitalización de los servicios y la implementación de plataformas en línea para facilitar la participación ciudadana, mejorar la transparencia y eficiencia gubernamental, y fomentar la colaboración entre los diferentes actores del gobierno.  
(OCDE)

## El mundo y América Latina están avanzando en reformas de Gobierno Digital



# Marco Conceptual – Banco Mundial

## Gobierno Analógico

Operaciones cerradas y enfoques internos.

Procedimientos analógicos

Fuente: [About GovTech \(worldbank.org\)](http://AboutGovTech.worldbank.org)

## Gobierno Electrónico

*Transparencia y enfoques centrados en el ciudadano.*

*Procedimientos impulsados por las TIC.*

## Gobierno Digital

*Enfoques impulsados por la apertura, el usuario y los datos.*

*Hay una transformación de procesos y operaciones*

## GovTech

Servicios centrados en el ciudadano universalmente accesibles.

La transformación abarca a todo el Gobierno.

Sistemas eficientes, simples y transparentes.

# MARCO HABILITANTE - BID

## Asegurando la promesa de la transformación digital



### Gobernanza e Institucionalidad

- Entidad pública rectora de la transformación digital
- Agenda digital nacional
- Estrategia de gobierno digital nacional
- Agendas digitales sectoriales y Planes de acción
- Marco de políticas públicas
- Actores públicos y privados del ecosistema digital y mecanismos de participación y articulación

*Asegurar que la transformación digital responda a objetivos de crecimiento e inclusión, y sea coherente, sostenida en el tiempo e inclusiva*



### Marco normativo

- Validez jurídica (identidad digital, firma digital, simplificación administrativa, trámites en línea, etc.)
- Datos, Interoperabilidad, Privacidad, Ética, Transparencia, Ciberseguridad
- Inversión público-privada en infraestructura y herramientas digitales
- Regulación y tributación de la economía digital: competencia, protección del consumidor, innovación
- Estándares ambientales y de mitigación y resiliencia climática

*Facilitar transformación, Proteger derechos, Confianza y seguridad, Transparencia y participación, Competencia, Reglas de juego equitativas, Innovación, Sostenibilidad*



### Talento digital

- Habilidades digitales (ciudadanos, fuerza laboral, empresas y funcionarios públicos; desde alfabetización digital hasta capacidades avanzadas)
- Sector TIC
- Ecosistema de innovación digital, I+D+i en tecnologías digitales

*Asegurar que ciudadanos, empresas y gobiernos aprovechen tecnologías, Evitar exclusión digital*



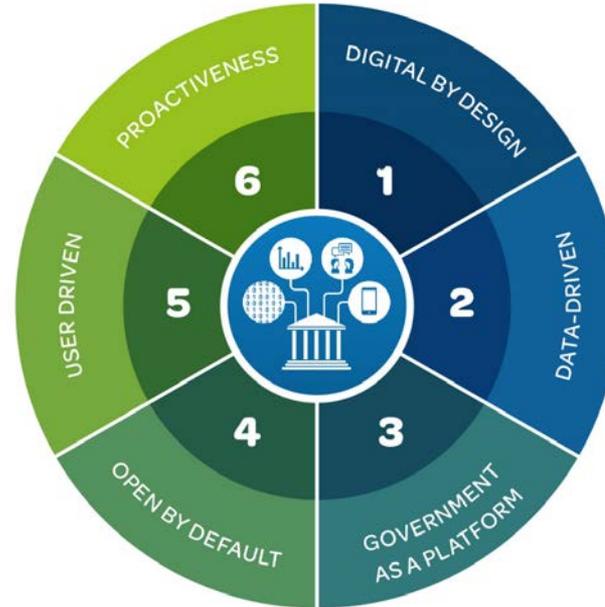
### Infraestructura y herramientas digitales

- Conectividad
- Identidad digital, Firma digital, Datos, Interoperabilidad, Portal único de servicios en línea, Omnicanalidad, Nube
- Ciberseguridad
- Finanzas digitales

*Prerrequisitos de transformación (conectividad), Acceso inclusivo, Eficiencia, Seguridad, Sostenibilidad*

## Marco de la OCDE

1. Digital en su diseño.
2. Los datos como protagonistas.
3. Gobierno como Plataforma.
4. Apertura en el origen.
5. Orientado al Ciudadano
6. Proactivo



# Recomendación de la OCDE para Estrategias de Gobierno Digital



Fuente: OECD, 2014: OECD recommendation of the council on Digital Government Strategies

# Transformación Digital y empleo público – Publicación BID

- **El 64% de los 718 gerentes públicos** latinoamericanos que encuestó el BID ha participado en los últimos cinco años en un proyecto de tecnología que sufrió dificultades por falta de habilidades del personal responsable.
- **El 51% de los gerentes** reconoce tener un déficit severo o muy severo de habilidades de análisis de datos en sus equipos, mientras que el 40% identifica una falta de preparación en torno a los temas de programación y desarrollo de software.
- **El 67% de los gerentes** opina que la resistencia al cambio de los funcionarios constituye un obstáculo problemático o muy problemático para la implementación de reformas que, como la transformación digital, pueden eliminar y a la vez crear tareas y roles nuevos dentro de una organización
- **La falta de habilidades** fue la principal causa de fracaso de proyectos de Sistemas Informáticos de Administración Financiera alrededor del mundo en los últimos 30 años – y la **resistencia al cambio** fue la segunda.

# Publicación BID

- **Fortalecer los mecanismos de atracción y retención del talento digital especializado.**
- **Invertir en capacitación digital masiva.**
- **Crear mecanismos para manejar las disrupciones al trabajo que genera la transformación digital.**
- **Asegurar el trabajo conjunto de los responsables de la transformación digital, la gestión del talento humano y la gestión**

[Fuente: Es hora de unir dos agendas: transformación digital y empleo público - Gobernación \(Colombia\)](#)

**presupuestaría.**

## Condiciones importantes para avanzar en la agenda

1. Visión y apoyo político
2. Es necesario tener una estrategia sistémica con una agencia de coordinación que tenga poder.
3. Apalancamiento en lo que se ha hecho.
4. Proceso gradual: Los marcos regulatorios son útiles para institucionalizar las políticas.
5. Enfoque en la gobernanza de datos.
6. Sinergia entre lo público y lo privado.
7. Construir narrativas poderosas que estén alineadas con la agenda política.