

OCDE Estudios de Gobierno Digital



# Revisión del Gobierno Digital de Panamá

## Mejorando la Transformación Digital del Sector Público

Resultados Clave

# Contenido

<b>RESUMEN GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>2. FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA</b>	<b>7</b>
<b>3. FOMENTO CAPACIDADES INSTITUCIONALES</b>	<b>12</b>
<b>4. SECTOR PÚBLICO BASADO EN DATOS</b>	<b>16</b>
<b>5. DISEÑO Y ENTREGA DE SERVICIOS</b>	<b>21</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>28</b>

Traducción del documento “Digital Government Review of Panama: Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector – Key Findings” (Abril 2019) realizada por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) de la República de Panamá.





## Resumen General

Este documento contiene los principales resultados de la Revisión del Gobierno Digital de Panamá solicitada por la República de Panamá, a través de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG), tras la adhesión voluntaria del país a la Recomendación del Consejo sobre Estrategias de Gobierno Digital de la OCDE (2014) en el 2017. Utilizando la Recomendación como marco de referencia, la revisión fue realizada por la Secretaría de la OCDE junto con expertos de países miembros de la OCDE (Bélgica, Chile y España). La revisión se completará en junio de 2019.

Sobre la base de las evaluaciones realizadas durante la misión de investigación realizada en noviembre de 2018 y de las investigaciones documentales adicionales, cabe destacar los siguientes puntos de relevancia:

- Panamá presenta un **marco de gobernanza sólido** para el desarrollo del gobierno digital. Liderada por AIG y enmarcada en la Agenda Digital Nacional, la estructura de gobierno panameña permite la coordinación, alineación y desarrollo de sinergias entre los diferentes sectores de políticas públicas del gobierno.
- Panamá también ha evidenciado **avances positivos en la construcción de capacidades para apoyar la implementación**, priorizando el desarrollo de habilidades digitales, fortaleciendo la planificación de inversiones en tecnologías digitales y manteniendo actualizado su marco legal y regulatorio.
- El país ha **iniciado una política del sector público basada en datos**, avanzando en la disponibilidad de datos abiertos y promoviendo progresivamente la reutilización de los datos en todas las organizaciones del sector público. Se puede mejorar la promoción de una cultura de datos que permita una mejor supervisión, previsión y prestación de servicios públicos.

- Panamá debe liberar el **potencial del diseño y la prestación de servicios**, basándose en importantes programas e iniciativas en curso que reflejan el compromiso del gobierno de mejorar la relación con los ciudadanos y las empresas. La promoción de una cultura interna de diseño y prestación de servicios, una mejor relación con las partes interesadas del sector privado y de la sociedad civil y el uso estratégico de las tecnologías emergentes pueden contribuir a mejorar la calidad, la capacidad de respuesta y la sostenibilidad de los servicios públicos.

Aunque el papel general y transversal de la AIG ha sido fundamental para el rápido desarrollo de la Agenda Digital del país, la sostenibilidad a mediano y largo plazo de estos esfuerzos podría verse amenazada si no se promueve el liderazgo distribuido, la apropiación conjunta y las responsabilidades compartidas en todo el sector público. Tras un período en el que el papel de la AIG en la coordinación horizontal y la implementación fue fundamental para promover proyectos estratégicos y movilizar a los actores públicos, el Gobierno de Panamá debería ahora considerar priorizar la creación de experiencia compartida y capacidad de implementación digital a través de los diferentes sectores y niveles de gobierno.

Panamá está bien posicionada para aprovechar sus fortalezas institucionales adquiridas en gobierno digital a nivel central y ahora se enfoca progresivamente en metas y programas estratégicos emergentes y más amplios que abordan sus necesidades nacionales y locales.

Este enfoque creará las condiciones para una mayor sostenibilidad de las políticas en curso y llevará al país a un nuevo nivel de madurez del gobierno digital que puede generar un mayor bienestar social y un crecimiento económico sostenible.



# 1. Antecedentes

## DESTACANDO LAS OPORTUNIDADES, SEÑALANDO LAS DIRECCIONES: LA REVISIÓN DEL GOBIERNO DIGITAL DE PANAMÁ

Basándose en una cooperación bilateral positiva y cada vez más útil en las diferentes líneas de trabajo de la transformación digital del sector público, y como componente de la operación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG)<sup>1</sup>, el Gobierno de Panamá solicitó a la Dirección de Gobernabilidad Pública (GOV) de la OCDE que desarrollara una Revisión del Gobierno Digital.

La Revisión de Gobierno Digital de Panamá por parte de la OCDE se basa en la experiencia y los conocimientos adquiridos por la Reforma de la División del Sector Público de la Dirección de Gobernabilidad

Pública a través de proyectos similares llevados a cabo en los últimos 20 años en varios países miembros y no miembros de la OCDE.

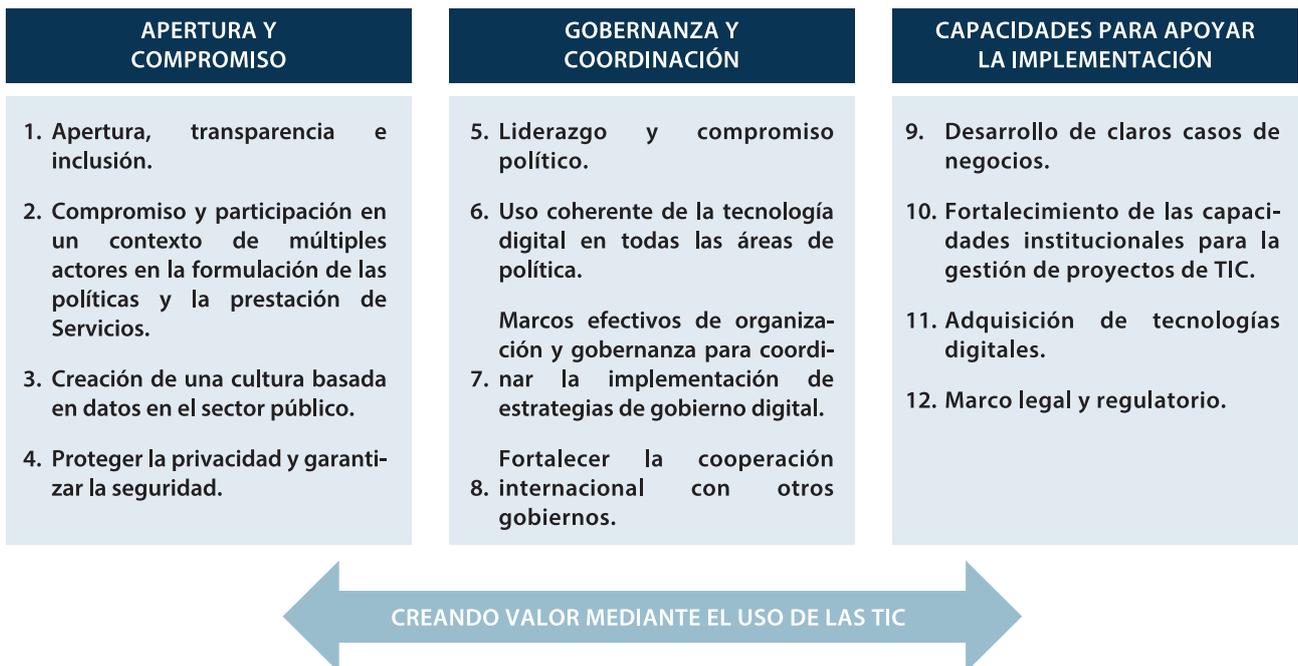
La revisión se está llevando a cabo utilizando como marco de referencia la Recomendación del Consejo sobre Estrategias de Gobierno Digital (2014) de la OCDE, que contiene doce recomendaciones clave agrupadas en tres pilares principales (Gráfica 1.1). El Gobierno de Panamá se adhirió voluntariamente en 2017.

El análisis se enmarcará con base en las seis dimensiones de un gobierno digital identificadas por la OCDE (Gráfica 1.2) que asisten al Gobierno de Panamá en sus esfuerzos por avanzar en la transformación digital.

En la revisión se evalúan los esfuerzos realizados hasta la fecha para avanzar en el desarrollo del e-gobierno (por ejemplo, para fomentar la simplificación administrativa, la desburocratización y un

1. La comprensiva operación a 5 años "Panamá en Línea con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), actualmente en su segundo año, contempla cuatro componentes: 1) simplificación y automatización de trámites, 2) inclusión digital, 3) construcción de competencias institucionales de gobierno digital, 4) soporte a sectores específicos.

Gráfica 1.1. **Pilares y principios de la Recomendación de la OCDE**



**Países no miembros de la OCDE que se han adherido:** Colombia, Costa Rica, Egipto, Kazajstán, Lituania, Marruecos, Panamá, Rumania y Rusia

Fuente: OCDE, basada en la Recomendación de la OCDE sobre Gobierno Digital, 2014



Gráfica 1.2. **Gobierno Digital - 6 Dimensiones**



Fuente: OCDE, inspirada en la Recomendación de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital, 2014

acceso más sencillo a los servicios) a fin de lograr un cambio total hacia un enfoque de gobierno digital que los miembros de la OCDE consideran como la piedra angular del camino hacia una economía digital y hacia una sociedad digital (Gráfica 1.3).

El objetivo de la revisión es ayudar al Gobierno de Panamá en sus esfuerzos por hacer realidad la transformación digital, pasando de un enfoque de gobierno electrónico a otro de gobierno digital. Esto último permitirá aprovechar al máximo los beneficios de las tecnologías digitales para fomentar una administración moderna impulsada por los ciuda-

danos que apoyen las metas de desarrollo de Panamá en el gobierno y en los sectores clave de la economía del país.

Este documento presenta las principales conclusiones formuladas por el equipo de revisión por pares de la OCDE, tras una misión de investigación realizada en la ciudad de Panamá en noviembre de 2018. Las opiniones y hallazgos expresados en este documento serán discutidos, detallados y argumentados en el informe final de la Revisión del Gobierno Digital de Panamá, que se presentará en junio de 2019.

Gráfica 1.3. **Del Analógico al Gobierno Digital**



Fuente: OCDE, inspirada en la Recomendación de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital, 2014.



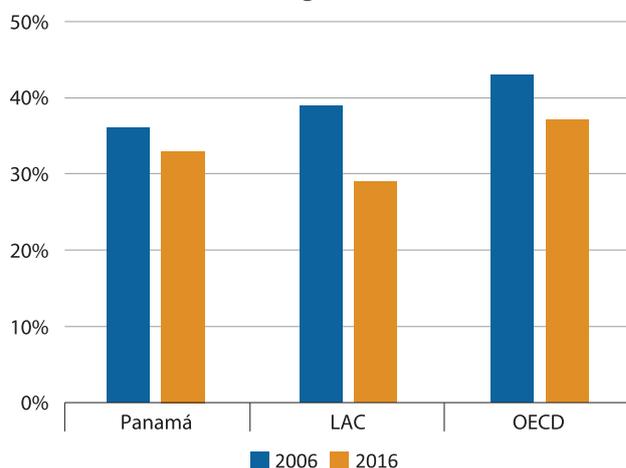
## HACIA UNA ECONOMÍA Y SOCIEDAD DIGITAL: EL CONTEXTO GENERAL PANAMEÑO

La insatisfacción de los ciudadanos con sus gobiernos es uno de los desafíos más críticos que enfrentan los países de América Latina y el Caribe (ALC). El ascenso de la clase media consolidada (34,5% en 2015 frente a 21% en 2001) y de la clase vulnerable (40% en 2015 frente a 34% en 2000) ha impulsado las aspiraciones de desarrollo social y económico de los países de ALC, pero también ha reducido la confianza de los ciudadanos en las instituciones. Según el Panorama Económico Latinoamericano 2018, el 75% de la población de ALC tiene poca o ninguna confianza en los gobiernos en 2017, un aumento de 20 puntos porcentuales en comparación con las percepciones observadas en 2010 (OCDE/CAF/UN CEPAL, 2018).

Este contexto, en conjunto con una contracción económica de dos años en 2015-16 y una alta desigualdad, desafía a los gobiernos de ALC a responder mejor a las necesidades y demandas de los ciudadanos, mediante el desarrollo de marcos institucionales más confiables, eficientes y efectivos que, al ser colaborativos y con visión de futuro, puedan renovar el contrato social con sus electores. Se requiere un Estado abierto, innovador y habilitado digitalmente para renovar la conexión de los gobiernos con los ciudadanos y las empresas para un bienestar mejor y más equitativo de las sociedades de América Latina y el Caribe.

Panamá ha progresado positivamente en varios indicadores socioeconómicos durante la última década, demostrando importantes mejoras en términos de igualdad social en comparación con el contexto de ALC. La clase media ha experimentado un aumento de 11 puntos porcentuales entre 2008 y 2015, mientras que la proporción de la población que vive en la pobreza, o con una situación socioeconómica vulnerable, ha disminuido significativamente (véase el Tabla 1.1).

Gráfica 1.4. **Porcentaje de la población que expresa confianza en el gobierno nacional**



Fuente: (OECD/CAF/UN ECLAC, 2018)

Estos cambios en la distribución de la población panameña en términos de ingresos también han contribuido a un cambio en las expectativas hacia el gobierno. Al comparar la evolución de la confianza en el gobierno nacional entre 2006 y 2016, Panamá enfrenta una disminución del 36% al 33%, significativamente menor que los 10 puntos porcentuales observados en la región de América Latina y el Caribe y los 6 puntos observados en el contexto de la OCDE (véase la Gráfica 1.4).

Aunque la disminución de la confianza debe ser seriamente considerada por las autoridades panameñas, también debe ser una motivación para que el Gobierno Nacional continúe sus esfuerzos hacia una mejor gobernanza pública que pueda servir al bienestar de los ciudadanos y al desarrollo económico del país.

A medida que las tecnologías digitales penetran en la vida cotidiana de los ciudadanos y en las actividades de las empresas, varios indicadores demuestran cómo Panamá ha avanzado hacia una sociedad de la

Tabla 1.1. **Situación socioeconómica de los ciudadanos (%)**

	Panamá				LAC (17)			
	Menos de USD 4 PPP	Vulnerable	Clase Media	Alta	Menos de USD 4 PPP	Vulnerable	Clase Media	Alta
Porcentaje de la población por nivel de ingresos, 2015 (6)	17	33	45	5	24	39	34	3
Porcentaje de la población por nivel de ingresos, 2008	26	37	34	3	31	39	28	2

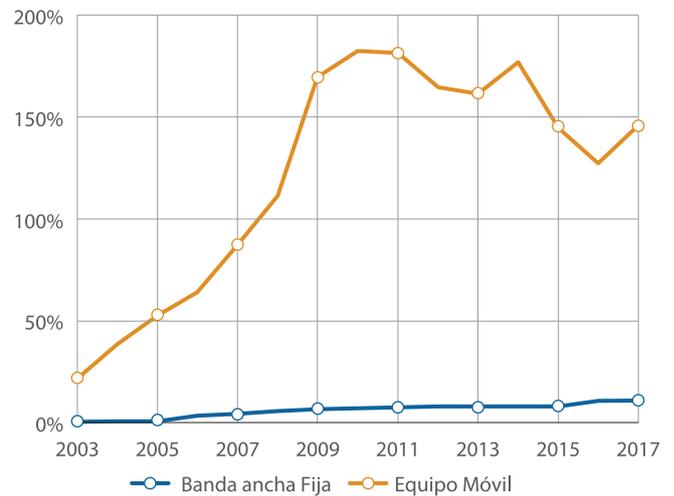
Fuente: (OECD/CAF/UN ECLAC, 2018)



información y el conocimiento. En consonancia con la evolución observada en muchas economías emergentes, los avances en la disponibilidad de infraestructura digital en el país han sido muy significativos en los últimos años. Aunque las suscripciones de banda ancha fija por cada 100 habitantes siguen siendo modestos (11% en 2017), el crecimiento exponencial de las suscripciones móviles celulares por cada 100 habitantes (alcanzando el 147% en 2017) demuestra que el reto de la conectividad para la población está prácticamente superado en el contexto panameño. Como se observa en la mayoría de las economías emergentes, un alto nivel de adopción de las comunicaciones móviles por parte de los ciudadanos permite a los gobiernos saltarse la etapa observada en las economías más avanzadas de desarrollo de la conectividad de banda ancha fija, dando un salto directo hacia el despliegue del acceso y el uso de Internet de banda ancha móvil (véase la Gráfica 1.5).

El porcentaje de suscripciones móviles por cada 100 habitantes muestra un descenso relevante más recientemente, pero con valores siempre muy por encima del 100% de la población, existe una clara madurez en el mercado de las telecomunicaciones que pone de manifiesto la importancia de las comunicaciones móviles para la economía digital y las políticas

Gráfica 1.5. **Abonados a banda ancha fija frente a móvil por cada 100 personas en Panamá**



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe y base de datos sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones/TIC, disponible en el Banco Mundial, "Databank, World Development Indicators", <http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators#> (consultado el 19 de febrero de 2019).

gubernamentales digitales y sus inversiones asociadas. El creciente uso de las conexiones 4G en el país, 21% del total de suscripciones móviles en 2018, refleja el imperativo de diseñar y prestar servicios utilizando comunicaciones móviles en el contexto panameño.

1,320 Puntos de Acceso de conexión gratuita de Internet WiFi (2 Mbs) a nivel nacional, en sitios de interés público, incluyendo áreas remotas



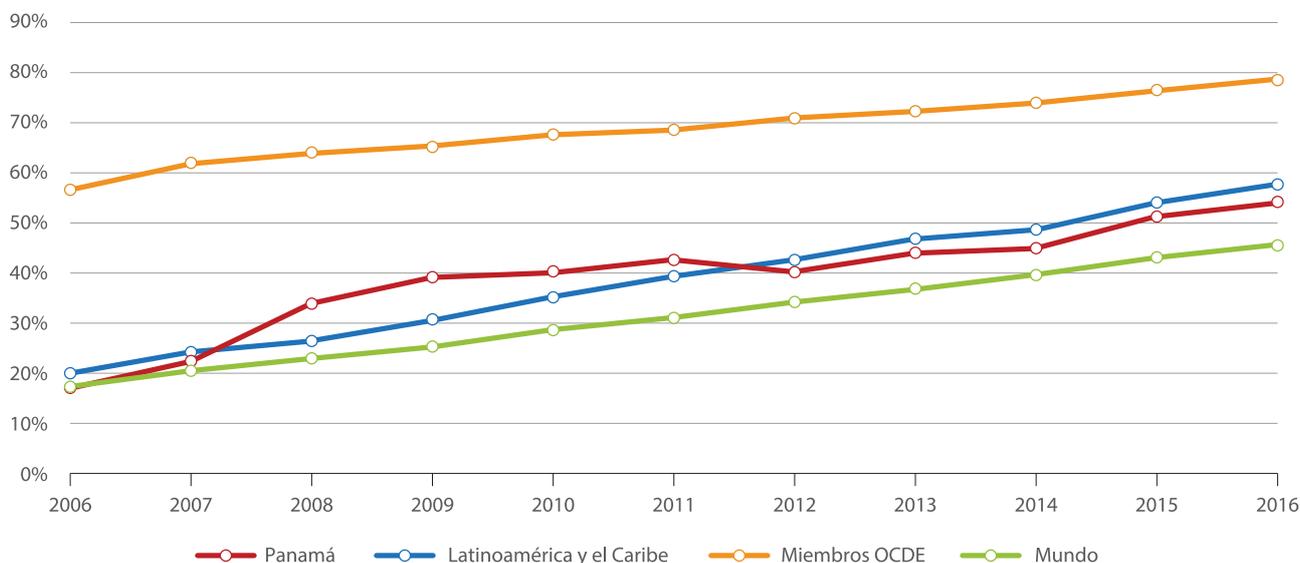


Esto significa que la conectividad es una prioridad de menor relevancia para la política digital de Panamá, pero sigue habiendo un espacio considerable para el crecimiento en el uso efectivo de Internet por parte de la población y en el suministro de contenidos y servicios relevantes por parte del Gobierno. Si bien la proporción de panameños que utilizan Internet ha aumentado del 17% al 54% entre 2006 y 2016, esta evolución sigue la tendencia observada en el contexto de América Latina y el Caribe (véase la Gráfica 1.6). De hecho, según el Observatorio Panameño de Tecnologías de Información y Comunicación (OPTIC), el porcentaje de la población panameña que utiliza Internet en 2018 es ya del 70%, lo que demuestra el cambio digital que se está produciendo en varios sectores sociales, económicos y gubernamentales del país (OPTIC, 2018). El compromiso del gobierno panameño con la economía y la sociedad digital permitirá al país mejorar rápidamente este indicador en el corto y mediano plazo en comparación con otros países de ALC. El Gobierno de Panamá también invirtió fuertemente en la provisión de puntos de acceso Wi-Fi públicos gratuitos, alcanzando una cobertura del 84% de la población, demostrando el compromiso público hacia una transformación digital inclusiva de la economía y la sociedad (Autoridad Nacional de los Servicios Públicos, 2018).

La progresiva digitalización del sector público panameño durante la última década es un claro reflejo del esfuerzo positivo del país por mantener el ritmo del cambio y aceptar los desafíos que plantea la actual perturbación tecnológica como una oportunidad para transformar su sector público. Varios proyectos e iniciativas públicas emblemáticas que se destacan en este documento demuestran que se está produciendo un cambio efectivo en los diferentes sectores y niveles de gobierno.

Sin embargo, la misión de revisión por pares de la OCDE a Panamá en noviembre de 2018 también encontró un consenso considerable entre el ecosistema panameño de actores gubernamentales digitales (es decir, AIG, CIOs y funcionarios de organizaciones clave del sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil) para construir sobre la base de los esfuerzos pasados y presentes para un enfoque de política más integrado y sostenible para la digitalización de la administración pública. Algunos de los fundamentos de transformación digital del sector público ya existen en diferentes proyectos e iniciativas, lo que permite al gobierno panameño concentrar progresivamente sus esfuerzos en la evolución del país hacia una mayor madurez del gobierno digital para mejorar la confianza de los ciudadanos, reforzar el bienestar de la población y un sólido crecimiento económico.

Gráfica 1.6. **Personas que utilizan Internet (% de la población)**



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones, Informe y base de datos sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones/TIC, disponible en el Banco Mundial, "DataBank, World Development Indicators", <http://databank.worldbank.org/data/source/world-development-indicators#> (consultado el 19 de febrero de 2019).



## 2. Fortalecimiento de la Gobernanza

### IMPULSANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR PÚBLICO

Las estrategias gubernamentales digitales son artefactos críticos para guiar la acción política en los flujos de trabajo que están en constante y rápida evolución. Las estrategias son capaces de alinear metas, objetivos e iniciativas, pero también tienen un papel fundamental en la creación del consenso y en la contribución a la necesaria coordinación entre los gobiernos para una aplicación eficiente y efectiva de las políticas. Además, su disponibilidad pública y su seguimiento regular contribuyen positivamente a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas por parte del ecosistema de las partes interesadas del gobierno digital (OCDE, 2016). Conscientes de la importancia de este instrumento de política, todos los países de la OCDE que completaron la Encuesta Digital de Desempeño Gubernamental de la OCDE (2014) y el 73% de los países de América Latina y el Caribe que participaron en la Encuesta Global de Gobierno de la OCDE (2016) cuentan con una estrategia de gobierno digital.

Tras una primera versión disponible en 2014, en enero

de 2016 se lanzó una versión actualizada de la Agenda Digital 2014-19 PANAMÁ 4.0 que contiene las iniciativas de gobierno digital y conectividad para la modernización de las organizaciones del sector público (AIG, 2016). La estrategia asegura la alineación necesaria con el Plan de Gobierno 2014-2019 y el Plan Estratégico del Gobierno 2014-2019, y también define los objetivos del país de acuerdo con los índices y compromisos internacionales asumidos por Panamá a nivel internacional (por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible).

La estrategia incorporó las demandas expresadas en varias reuniones organizadas con los actores del gobierno digital sobre sus expectativas para el periodo 2014-2019. Las cuestiones relativas a la transparencia, los servicios públicos digitales, la planificación, la creación de capacidad, la interoperabilidad y los marcos jurídicos y reglamentarios adecuados se consideraron prioridades que debían integrarse en el nuevo documento de política. El resultado fue una estrategia detallada e integral, estructurada en torno a importantes líneas y valores estratégicos (véase el Cuadro 2.1), así como acciones y objetivos clave teniendo en cuenta los plazos de 2016, 2019 y 2024.



Intercambio de buenas prácticas en relación a las políticas públicas de Gobierno Digital.



Durante la misión de revisión por pares, el papel de la Agenda Digital PANAMÁ 4.0 fue muy reconocido entre las partes interesadas como la estrategia central que guía los esfuerzos transversales de digitalización del gobierno. El reconocimiento común de este instrumento político central refleja una alineación positiva de puntos de vista y expectativas por parte del ecosistema de las partes interesadas del gobierno digital.

El equipo de revisión por pares de la OCDE observó que el legado institucional determina que la transparencia y la rendición de cuentas siguen siendo considerados como los principales motores resultantes de las expectativas de la sociedad. Si bien estas dimensiones deben considerarse siempre como críticas, el contexto panameño para la transformación digital del sector público parece haber madurado para adoptar enfoques más estratégicos centrados en prioridades tales como una mayor agilidad, rendimiento, enfoques orientados al usuario y el bienestar de los ciudadanos. Por ejemplo, el gobierno panameño podría priorizar mejor el desarrollo de una cultura del sector público basada en datos, incluyendo enfoques de datos abiertos del gobierno y reforzando la interoperabilidad entre los sistemas digitales públicos, para una transformación avanzada y robusta del sector público y la creación de valor público (véase también la Sección 4).

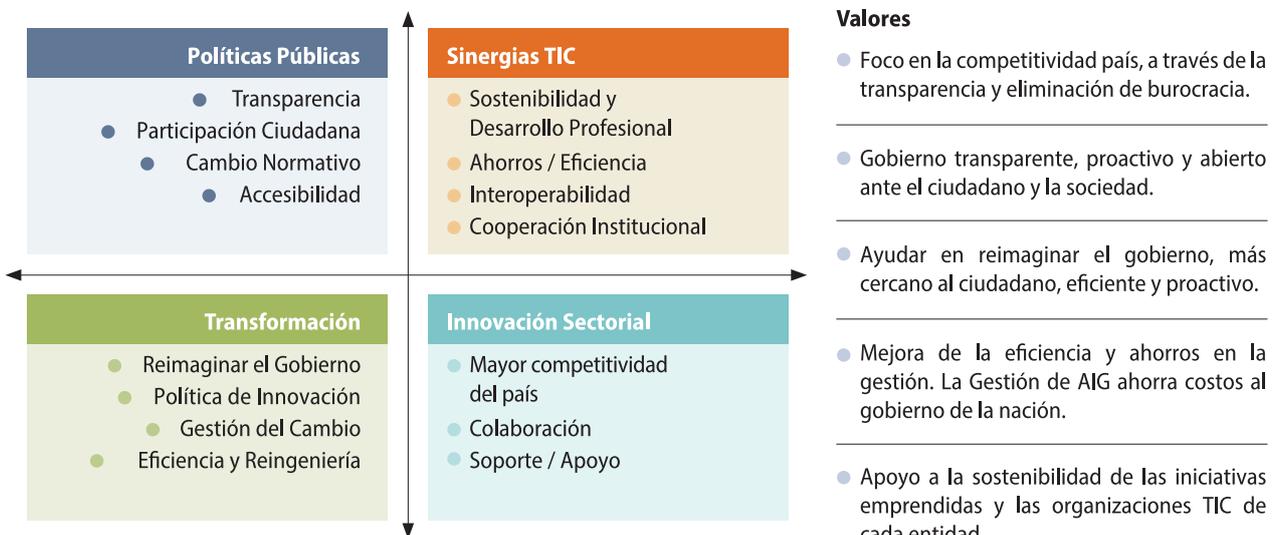
Adicionalmente, parece haber espacio para ir más allá del buen posicionamiento de Panamá en los índices internacionales que proporcionan incentivos para fortalecer la madurez del gobierno digital hacia impulsores internos concretos para fundamentar un fuerte compromiso del sector público para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos que trae la transformación digital basada en una agenda nacional.

Una visión reforzada para el futuro de Panamá, y el papel del gobierno digital para apoyar una economía y sociedad digital, aportaría un valor considerable a los esfuerzos y compromisos que ya se están llevando a cabo en los diferentes sectores y niveles de gobierno.

**LIDERAZGO Y COORDINACIÓN**

La existencia de una entidad del sector público con un claro papel de liderazgo en las políticas gubernamentales digitales es fundamental para la coherencia y la sostenibilidad de los esfuerzos nacionales, especialmente en un contexto perturbador de rápida y constante evolución tecnológica. De conformidad con la Recomendación sobre Estrategias de Gobierno Digital (OCDE, 2014) y las experiencias pertinentes observadas en los países miembros y no miembros de

Cuadro 2.1. **PANAMÁ 4.0: Líneas Estratégicas y Valores**



Fuente: (AIG, Agenda Digital 2014-2019 - Panamá 4.0, 2016)



la OCDE, el desafío consiste en proporcionar a esa entidad el mandato, el apoyo político y los recursos adecuados para que pueda llevar a cabo una acción política coordinada y sinérgica en los diferentes sectores y niveles de gobierno (OCDE, 2016).

En Panamá, la AIG tiene el mandato en las tres ramas del gobierno (ejecutiva, judicial y legislativa, incluyendo los gobiernos locales) de “planificar, coordinar, emitir directrices, supervisar, colaborar, apoyar y promover el uso óptimo de las tecnologías de la información y la comunicación en el sector gubernamental para la modernización de la gestión pública, así como recomendar la adopción de políticas, planes y acciones estratégicas nacionales” (AIG, 2019). Creada por la Ley 65 de 30 de octubre de 2009 (Asamblea Nacional, 2009), con un mandato de gobierno electrónico reforzado por la Ley 83 de 9 de noviembre (Asamblea Nacional, 2012), la AIG está adscrita al Ministerio de la Presidencia (centro del gobierno) y su Administrador es nombrado directamente por el Presidente de la República. Ha evolucionado a partir de un enfoque institucional anterior que inició como una Comisión bajo el Vicepresidente de la República en 2002 con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La AIG es reconocida alta y positivamente por el ecosistema de gobierno digital de las partes interesadas como la organización del sector público responsable de liderar la transformación digital de la política del sector público en Panamá.

El **Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental** es responsable de la supervisión de la AIG. Este órgano de coordinación de alto nivel está presidido por el Presidente de la República y lo conforman el Ministro de la Presidencia, el Ministro de Economía y Finanzas, el Administrador de la AIG, el Administrador de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y el Contralor General de la República. El Consejo tiene el mandato de aprobar el presupuesto anual de la AIG, así como las políticas y los planes nacionales para el desarrollo de las TIC en gobierno formulados por la AIG.

El trabajo desarrollado por la AIG en diferentes frentes, coordinado a través del gobierno pero también involucrando al sector privado y a la sociedad civil, es altamente reconocido por el ecosistema de actores del gobierno digital en Panamá. Desde su fundación, pero sobre todo en los últimos cinco años, la AIG ha sido capaz de aprovechar el apoyo político, el mandato institucional y la disponibilidad de recursos para fortalecer la digitalización del sector público del país y mejorar la relación del gobierno con sus electores a través de las tecnologías digitales. Los programas de la AIG como Panamá en Línea para simplificar y automatizar los procedimientos, el Centro de Atención Ciudadana 311, la Red Nacional de Internet que consiste en puntos de acceso libre, Municipios Digitales, el Portal de Datos Abiertos (ver Sección 5.) y otras plataformas compartidas son capaces de mostrar claramente a los ciudadanos, empresas y otras instituciones del sector público los beneficios del liderazgo político de AIG como promotor y acelerador de la transformación digital de las organizaciones del sector público.

La AIG también se beneficia de un importante instrumento de políticas públicas para apoyar el desarrollo y la aplicación de políticas gubernamentales digitales en todo el gobierno: el Administrador General de AIG participa regularmente en las reuniones del Consejo de Gabinete. Esto permite que la AIG se beneficie de una fuerte alineación con la estrategia y



La implementación de la plataforma de Municipios Digitales ha permitido mejorar los servicios a los contribuyentes a través de trámites en línea y procesos financieros y contables automatizados.



prioridades del gobierno en diferentes áreas de políticas, adquiriendo una capacidad crítica de supervisión de las políticas del sector público en curso. Además, esto facilita el acceso de la AIG a los principales actores y procesos de decisión, proporcionando una oportunidad única para integrar las tecnologías digitales desde el principio en las etapas de decisión y diseño de los procesos políticos.

La AIG también da prioridad a una cultura de colaboración y apertura para el diseño, la ejecución y el seguimiento de las políticas, especialmente a través de esfuerzos regulares para involucrar a las partes interesadas del sector privado en sus actividades.

**La Comisión Asesora de la AIG**, que reúne regularmente a representantes del sector privado para asesorar a la Autoridad sobre sus prioridades y acciones, representa un activo institucional estratégico para alinear las expectativas público-privadas, promover la co-creación de valor, pero también fomentar la copropiedad y la corresponsabilidad en las políticas que se implementan.

Durante la misión de investigación en Panamá en noviembre de 2018, el equipo de revisión de la OCDE identificó algunas expectativas críticas que pueden ayudar a AIG a fortalecer su papel y simultáneamente responder mejor a las necesidades del panorama digital del país. El liderazgo operativo de la AIG en el campo digital ha permitido a Panamá avanzar rápidamente en varias líneas de trabajo (por ejemplo, estándares y directrices, prestación de servicios multicanal y provisión de plataformas interoperables basadas en la nube a través de su red de datos), pero también ha determinado la realización de esfuerzos incipientes dedicados a la función de planificación estratégica y sostenible de la transformación digital en el sector público panameño. Este papel más estratégico podría permitir a la AIG ser menos absorbida por la ejecución técnica de los proyectos y más centrada en la promoción de una cultura y capacidades de transformación digital en todo el sector público.

El mencionado reposicionamiento de la AIG podría permitir renovar los esfuerzos en el desarrollo de una visión de pensamiento sistémico que identifique y haga operativas las sinergias en todo el sector público, superando así los enfoques de digitalización aislados y fragmentados. Este enfoque también podría renovar los esfuerzos para mejorar la relación con la sociedad civil, las empresas y el mundo académico, así como

para reforzar el ecosistema de las partes interesadas del gobierno digital y facilitar mejor los enfoques políticos de colaboración. Al mismo tiempo, podría permitir una mayor atención a la comunicación y a la creación de una cultura de transformación digital en todo el recurso humano del sector público.

## CUMPLIMIENTO Y MANDATOS

Reflejando el compromiso del gobierno panameño en la última década con la digitalización de la economía, la sociedad y el sector público del país, la AIG se beneficia de un contexto con un alto apoyo político y un reconocimiento transversal de su mandato y actividades. La AIG cuenta con un entorno institucional muy positivo que favorece su papel de coordinación en todo el sector público para promover enfoques de transformación digital con posibles impactos en la eficiencia de la administración, en los niveles de confianza de los ciudadanos en el gobierno y en el bienestar social de la población.

El equipo de revisión por pares de la OCDE evaluó durante la misión de investigación una oportunidad para reforzar la movilización de los diferentes niveles de gobierno, basándose en varios esfuerzos ya iniciados. El apoyo político, los recursos y el alto reconocimiento del que la AIG se beneficia y contribuye al ecosistema de partes interesadas del gobierno digital podrían aprovecharse para aumentar la preparación, el compromiso y el empoderamiento de los municipios, en la búsqueda de sus agendas individuales de transformación digital. Para comunicar, discutir y colaborar mejor con los gobiernos locales acerca de las necesidades de cumplimiento, debe considerarse una prioridad para el Gobierno de Panamá asegurar que las partes interesadas locales comprendan las necesidades de la transformación digital y las aborden de una manera sostenible, informada, coordinada y posiblemente colaborativa.

Además, dado que las entrevistas de investigación realizadas durante la misión de revisión por pares de la OCDE encontraron oportunidades de mejora en el nivel de cumplimiento de las principales directrices y normas digitales existentes (por ejemplo, el principio de "una sola vez", el intercambio de datos en el sector público), parece necesario adoptar nuevas medidas políticas para aumentar la sensibilización y garantizar su cumplimiento. La intensificación de los esfuerzos de comunicación que proporcionen una orientación



adecuada a los diferentes sectores y niveles de gobierno podría desempeñar un papel fundamental en la sensibilización sobre los beneficios de la transformación digital del sector público y la necesidad de esfuerzos coordinados y enfoques de pensamiento sistémico en el sector público.

El Gobierno de Panamá también podría aprovechar mejor la influencia presupuestaria para establecer prioridades fiscales y de planificación más amplias, promover prioridades de política estratégica mediante criterios de aprobación (por ejemplo, la prestación de servicios a ciudadanos y empresas, el fortalecimiento de las capacidades digitales institucionales) y considerar la participación de la AIG en una fase más temprana del proceso presupuestario nacional. El enfoque sugerido podría reforzar la eficiencia y la sostenibilidad de los esfuerzos de los gobiernos digitales nacionales y generar oportunidades para mejorar la prestación de servicios con una mayor transparencia y responsabilidad en las prioridades de digitalización del sector público.

### LEGISLACIÓN HABILITADORA Y DERECHOS DIGITALES

Un marco jurídico y reglamentario actualizado es un elemento esencial de la buena gobernanza de las políticas gubernamentales digitales (2014). Para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos de la transformación digital en las economías, en las sociedades y en los gobiernos, el marco jurídico y reglamentario debe responder positivamente al ritmo del rápido cambio tecnológico. Este requisito es particularmente relevante en el contexto del sector público, donde las acciones y actividades tienden a estar enmarcadas por leyes y reglamentos.

Durante varios años Panamá ha tenido leyes y regulaciones críticas que han permitido la progresiva adopción de tecnologías digitales en diferentes sectores de actividad, principalmente en el sector público. Por ejemplo, la Ley 51 de 22 de julio de 2008 regula el uso de documentos digitales y firmas electrónicas (Asamblea Nacional, 2008) y el Decreto Ejecutivo 275 de 11 de mayo de 2018 regula los procedimientos de digitalización y documentos digitales en el gobierno (Ministerio de la Presidencia, 2018). La Ley 83 de 9 de noviembre de 2012 es una ley transversal sobre el uso de las tecnologías digitales en el sector público, que abarca temas como el valor de la comunicación digital y las

firmas electrónicas, el principio de aportar “solo una vez” y el intercambio de datos en el sector público, la accesibilidad para los ciudadanos con necesidades especiales y la interoperabilidad en el sector público (Asamblea Nacional, 2012).

Parece existir un consenso entre todas las organizaciones del sector público entrevistadas durante la misión de investigación de la OCDE en la ciudad de Panamá en noviembre de 2018 en el sentido de que el marco legislativo y reglamentario debe actualizarse, en particular para reflejar la posible aplicación de tecnologías emergentes tales como la inteligencia artificial, el blockchain o analítica de datos. También se llegó a un consenso sobre la necesidad de actualizar la ley de contrataciones públicas (Asamblea Nacional, 2006), a fin de facilitar el desarrollo de las contrataciones por medios digitales y contribuir a una inversión más eficiente de tecnologías de informática en el sector público (véase la sección 3.4), aunque la legislación vigente ya considera un mecanismo disponible sólo para la contratación de las TIC a través de la supervisión que realiza la AIG. El contar con una ley de protección de datos personales también fue señalado como una necesidad urgente durante la redacción del presente informe, y por ende la importancia de la recientemente promulgada Ley 81 de 26 de marzo de 2019 que entrará en efecto a los dos años a partir de su promulgación en la Gaceta Oficial.

Un enfoque metodológico de diseño digital, que integre desde el principio las tecnologías digitales en el marco legal y regulatorio panameño, parece ser necesario para asegurar el crecimiento y desarrollo continuo de la economía, la sociedad y el gobierno digital. A fin de adoptar plenamente un enfoque de transformación digital con la capacidad de divulgación necesaria, el Gobierno de Panamá debería considerar la posibilidad de mejorar la perspectiva de los derechos de los ciudadanos en el ámbito digital (y de los datos relacionados). Este enfoque plantearía temas pertinentes como la protección de los datos personales, la propiedad de los datos personales y la transparencia de su gestión, pero también los debates más avanzados sobre el derecho de los ciudadanos de aceptar o no decisiones basadas en algoritmos de inteligencia artificial (una especie de derecho de exclusión voluntaria sobre la inteligencia artificial). El uso ético de los datos también es cada vez más relevante en este debate, dado que las aplicaciones tecnológicas se fundamentan cada vez más en datos.



### 3. Fomento capacidades institucionales

#### CULTURA DIGITAL Y COMPETENCIAS EN EL SECTOR PÚBLICO

Dada la penetración progresiva, rápida y generalizada de las tecnologías digitales en los procesos y servicios del gobierno, es necesario redoblar los esfuerzos para preparar a las administraciones públicas con las competencias adecuadas que les permitan cumplir su cometido. En todos los países miembros y no miembros de la OCDE, los gobiernos están haciendo hincapié en los esfuerzos transversales para dotar a sus sectores públicos de diferentes conjuntos de talentos y habilidades en un esfuerzo permanente por abordar el cambio. Las competencias de los usuarios digitales deben actualizarse constantemente para permitir un uso eficiente de las herramientas básicas de productividad (por ejemplo, correo electrónico, procesador de textos, hoja de cálculo, aplicaciones de flujo de trabajo) y también es necesario redoblar los esfuerzos para atraer, retener y mantener actualizadas las competencias digitales profesionales básicas y duras del sector público (por ejemplo, analistas de datos).

Sin embargo, cada vez se reconoce más la importancia de otras competencias para abordar la transformación digital del sector público. Se requieren competencias digitales complementarias para las profesiones públicas que hoy en día están profundamente transformadas por la digitalización de nuestra economía y nuestra sociedad (por ejemplo, la recaudación de impuestos, la comunicación del sector público, la gestión del servicio ciudadano y la planificación). Las habilidades de gestión y liderazgo digital también son necesarias para dotar a los funcionarios públicos de una mentalidad de transformación digital que les permita realizar mejor sus actividades, reconociendo al mismo tiempo las oportunidades, beneficios y riesgos del uso de las tecnologías digitales en el sector público (OCDE, 2017).

En consonancia con las tendencias observadas en la mayoría de los países miembros y no miembros de la OCDE, los actores de Panamá, entrevistados durante la misión de investigación de la OCDE en noviembre de 2018, reconocieron los esfuerzos del Gobierno por reforzar las competencias digitales en el sector público mediante múltiples enfoques e iniciativas. Estos esfuerzos de construcción de capacidades en el sector

público han formado parte del proceso general de digitalización, pero se ha llegado a un consenso para reforzar los esfuerzos encaminados a establecer un enfoque amplio y coherente que garantice la capacidad digital del sector público.

El equipo de revisión por pares de la OCDE observó que la formación sigue centrándose principalmente en el desarrollo de las competencias digitales y profesionales de los departamentos de las tecnologías de la información (TI), con un enfoque emergente en el desarrollo de competencias complementarias, de liderazgo y de gestión. Aunque se puede observar una cultura de transformación digital en varios de los actores entrevistados, los mayores esfuerzos para promover esta cultura en los diferentes sectores y niveles de gobierno y especialmente entre los altos funcionarios del gobierno reforzarán la sostenibilidad de los esfuerzos de Panamá en la digitalización en el sector público para alcanzar una mayor madurez digital del Gobierno.

La clarificación de los perfiles para los roles clave y la subsiguiente identificación de las habilidades y capacidades necesarias en el sector público podría ayudar a Panamá a avanzar hacia un enfoque más estratégico en términos de agilidad, desempeño y eficiencia. Una cultura avanzada de prestación de servicios en un contexto de transformación digital fortalecería la capacidad del gobierno para responder a las crecientes y cambiantes expectativas de los ciudadanos respecto de los servicios públicos. En este sentido, para reforzar la cultura y madurez digital en el sector público panameño, el Gobierno podría considerar priorizar el desarrollo de un plan de acción para atraer, retener y construir el talento y las habilidades digitales necesarias en los diferentes sectores y niveles del Gobierno. Esto podría construir un plan de mapeo de competencias y alineado con una campaña de comunicación y promoción en torno de la ruta hacia lo digital en el sector público.

#### FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EN TODOS LOS SECTORES Y NIVELES DE GOBIERNO

Como se mencionó anteriormente (ver Sección 2.2), el mandato y la capacidad de la AIG para liderar e implementar la política de gobierno digital en Panamá es



En el Centro de Atención al Ciudadana 3-1-1, los ciudadanos cuentan con un solo punto de contacto para informarse y efectuar reportes con todas las instituciones gubernamentales, incluyendo municipios.

altamente reconocida y positivamente apreciada en los diferentes sectores del Gobierno. La AIG gestiona un amplio abanico de programas, proyectos e iniciativas que apoyan una digitalización transversal del sector público, permitiendo a la administración pública servir mejor a los ciudadanos y a las empresas. Iniciativas como el Centro de Atención Ciudadana 311, la Nube Computacional Gubernamental y el Marco de Gobernanza de Gobierno Digital (ver Sección 5.) son ejemplos claros de resultados de políticas con un alcance transversal en todo el sector público, mejorando la eficiencia y la coherencia de los esfuerzos del gobierno panameño hacia un Estado digitalmente habilitado.

Aunque esta función general y transversal de la AIG ha sido fundamental para el rápido desarrollo de la agenda de gobierno digital del país, la sostenibilidad a mediano y largo plazo de estos esfuerzos podría verse amenazada si no se promueve el liderazgo distribuido, la apropiación conjunta y las responsabilidades compartidas en todo el sector público. Un riesgo de dependencia excesiva en la AIG podría determinar que las capacidades adecuadas no se

desarrollen en los diferentes sectores y niveles de Gobierno. Al intercambiar con las diferentes instituciones panameñas sobre sus actuales esfuerzos políticos y prioridades para el futuro, el equipo de revisión por pares de la OCDE evaluó la necesidad de mejorar la madurez digital. Se pueden lograr algunas mejoras mediante el desarrollo de capacidades (véase la sección 3.1), pero se apoyaría mediante la participación y la atribución de un papel más activo a las diferentes instituciones gubernamentales en el desarrollo de políticas gubernamentales digitales.

Después de un período en el que el liderazgo transversal y el papel de implementación de la AIG fue fundamental para poner en marcha y promover proyectos estratégicos y movilizar a los actores públicos, el Gobierno de Panamá debería ahora considerar priorizar la creación de experiencia compartida y capacidad de implementación digital en los diferentes sectores del Gobierno. Este enfoque creará las condiciones para una mayor sostenibilidad de las políticas en curso y su impacto, y llevará al país a un nuevo nivel de madurez del gobierno digital.



## PLANIFICACIÓN DE INVERSIONES EN TECNOLOGÍAS DIGITALES

La rápida y disruptiva difusión de las tecnologías digitales en los procesos y servicios en los gobiernos aumenta las responsabilidades del sector público a la hora de desarrollar un enfoque optimizado de la inversión en tecnologías digitales que sea capaz de gestionar adecuadamente y decidir sobre las diferentes tendencias tecnológicas (por ejemplo, el desarrollo interno frente a la subcontratación para el desarrollo de software, el software propietario frente al software de código abierto, el alojamiento y el procesamiento en facilidades propias frente a la computación en nubes públicas). La planificación estratégica es fundamental para el desarrollo de una cultura de pensamiento sistémico en todo el sector público que promueva la sostenibilidad de las inversiones en tecnologías digitales, evitar las brechas y superposiciones y generar impactos positivos en el contexto social y económico de los países.

De conformidad con la Recomendación de la OCDE sobre las Estrategias de Gobierno Digital, a saber, la recomendación clave n° 10 (2014), la experiencia de varios países miembros y no miembros de la OCDE también demuestra que pueden aplicarse importantes instrumentos de política en los marcos de inversión en tecnologías digitales, lo que permite mejorar el liderazgo en materia de políticas y reforzar la eficiencia y la coherencia del gasto público:

- La existencia de un esquema de umbrales presupuestarios para la pre-evaluación de las inversiones en tecnologías digitales por encima de un determinado valor puede promover una mejor alineación entre varios sectores del gobierno, evitando la duplicidad de gastos y asegurando la alineación con las normas y directrices existentes en materia de tecnologías digitales (véase la Sección 5).
- El análisis obligatorio de la relación costo-beneficio, en particular mediante la aplicación de enfoques de estudios de factibilidad o casos de negocio comunes, también permite realizar inversiones en tecnologías digitales racionalizadas, capaces de responder mejor a los productos, resultados e impactos previstos.
- La disponibilidad de estándares de gestión de proyectos para proyectos de tecnologías digitales

en todo el sector público también contribuye a una mayor agilidad en la planificación, aumentando la comparabilidad y las posibilidades de supervisión que promueven la eficiencia y la rendición de cuentas ante los diferentes actores o agentes del gobierno digital.

En Panamá, la AIG supervisa las políticas de gobierno digital a través de su papel en la pre-evaluación de la adquisición de tecnología digital, evaluando las inversiones por encima de B/. 50,000.00 (aproximadamente 44,000.00 euros). Este mecanismo demuestra que en Panamá ya se ha institucionalizado una cultura de evaluación y monitoreo de las inversiones en las tecnologías de la información y comunicaciones, con beneficios sustanciales para la coherencia de la política establecida.

Sin embargo, al consultar a la AIG y a las partes interesadas durante la misión de investigación de noviembre de 2018, pareció haber un consenso general sobre la necesidad de reforzar los instrumentos de políticas públicas para mejorar la eficiencia y la coherencia de las inversiones. El desarrollo de enfoques de casos de negocio que pudieran aplicarse a todos los sectores del Gobierno se consideró una prioridad a medio plazo, así como el desarrollo de modelos estandarizados de gestión de proyectos. La mejora de los mecanismos de seguimiento para medir la eficiencia, el impacto y el rendimiento de la inversión de los proyectos también se consideró una pieza fundamental para permitir una visión más clara de los proyectos e iniciativas digitales en curso en el país.

## HACIA LA PUESTA EN SERVICIO DIGITAL

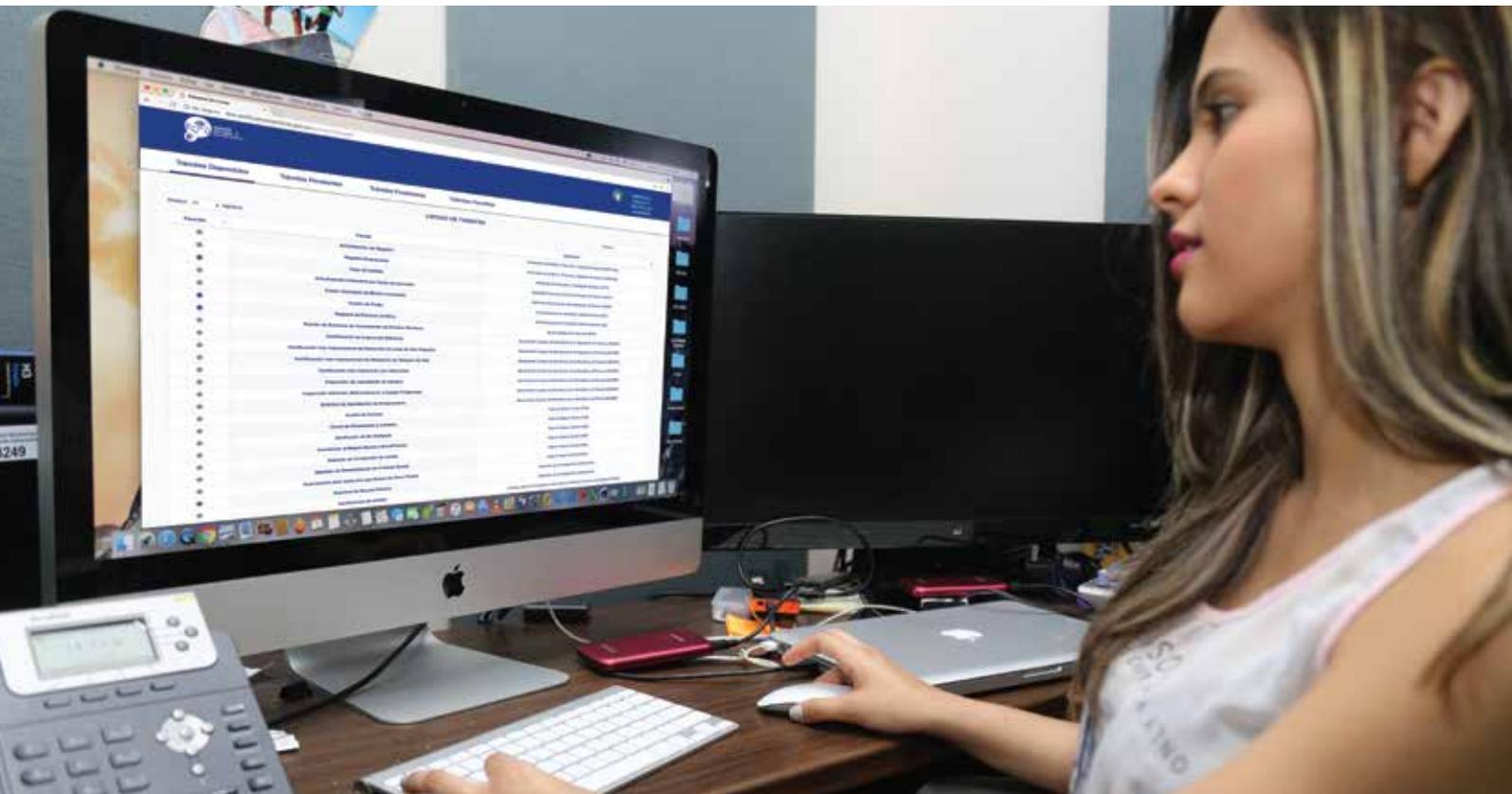
La adquisición de tecnologías digitales se reconoce comúnmente como un mecanismo de política fundamental para la realización efectiva de inversiones en tecnologías digitales. La Recomendación 11 de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital (2014) atribuye importancia a esta política para mantener los objetivos generales de modernización del sector público. Los beneficios de la coordinación estratégica en la adquisición de tecnologías digitales pueden encontrarse a través de la agregación de la demanda que promueve la eficiencia, la mejor alineación de las inversiones realizadas en relación con la política gubernamental digital en vigor, las mejores capacidades de supervisión y control que



pueden evitar lagunas y superposiciones, y las nuevas posibilidades de transparencia y rendición de cuentas sobre las inversiones realizadas.

En 2014, el 52% de los países de la OCDE contaba con una estrategia de adquisición de las TIC para el gobierno central, de acuerdo con la Encuesta de Desempeño del Gobierno Digital de la OCDE (2014). Dado el rápido ritmo de desarrollo, la multiplicación de tendencias y la considerable complejidad de las tecnologías digitales en la actualidad, existe un consenso sobre la necesidad permanente de reforzar y actualizar los esfuerzos gubernamentales en este ámbito político. El cambio de un paradigma directo de contratación electrónica centrado principalmente en el propio proceso de contratación a un paradigma más amplio de adquisiciones de tecnología digital que permita a los contratistas privados asociarse en el desarrollo de soluciones y servicios que creen valor público, es considerado cada vez más una prioridad por los países miembros de la OCDE y los países no miembros.

En Panamá, la AIG y la mayoría de los actores del gobierno digital entrevistados durante la misión de investigación reconocieron que la actual ley de contrataciones públicas representa un obstáculo para la contratación de tecnologías digitales maduras. Se encontró un amplio consenso sobre la necesidad de actualizar la referida ley o, seguir el ejemplo de la mayoría de los países de la OCDE, de desarrollar una legislación específica que pueda regular la adquisición de tecnologías digitales. Se encontró un entendimiento muy significativo entre las partes interesadas cuando se consideró que la contratación pública digital era un instrumento de política pública fundamental para mejorar la política gubernamental digital. Basándose en este consenso y en los esfuerzos de digitalización desarrollados en los últimos años, el Gobierno de Panamá debería priorizar a corto o mediano plazo el desarrollo de regulaciones específicas para la adquisición de tecnologías digitales que puedan aprovechar el papel que la AIG ya tiene en la materia.



[www.panamaenlinea.gob.pa](http://www.panamaenlinea.gob.pa), Portal Oficial de trámites, que contiene los trámites y requisitos de las entidades de gobierno y municipios, incluyendo el acceso a los trámites en línea.



## 4. Sector público basado en datos

Los gobiernos producen, recopilan y utilizan datos todo el tiempo. Sin embargo, esto a menudo se hace de una manera que enfatiza los silos existentes sin respetar las normas, o considerando cómo podría duplicar los datos almacenados en otros lugares. A veces esto se debe a una decisión deliberada, otras veces es simplemente que las organizaciones no son conscientes del impacto de sus decisiones y de otra manera, las estructuras legales o de gobernanza de un país pueden ser un obstáculo para el fácil uso, o reutilización, de los datos que los gobiernos ya poseen. Esto es indicativo de una comprensión o reconocimiento inadecuados de los datos como un activo estratégico para las organizaciones del sector público.

En todos estos casos, el impacto en el ciudadano no es insignificante. Tanto si se trata del reto al que se enfrenta un ciudadano para demostrar que es quien

dice ser cuando intenta realizar una transacción a través de un canal remoto (ya sea teléfono o Internet), como de los gastos generales a los que se enfrentan para proporcionar documentos físicos a varias organizaciones para satisfacer una única necesidad, la capacidad de los ciudadanos de proporcionar información una sola vez es una de las prioridades a la que los países deben dar prioridad.

Sin embargo, no es sólo en la prestación de servicios donde los gobiernos pueden desbloquear el impacto transformador de un "sector público basado en datos" (DDPS, por sus siglas en inglés). Los países que han aplicado un enfoque estratégico para la utilización de los datos en todo el sector público están en mejores condiciones de prever y predecir las tendencias y necesidades de la sociedad y, en consecuencia, de elaborar planes a largo plazo más eficaces. Además, los datos



Vista de la Ciudad de Panamá desde la Cinta Costera.



desempeñan un papel importante para poder analizar el desempeño de todos los tipos de actividades gubernamentales y utilizar esa información no sólo para mejorar, sino también para ser transparentes sobre el éxito y el fracaso, de manera que se apoye la rendición de cuentas y se estimule la participación y la confianza del público (Ubaldi, van Ooijen y Welby, 2019)

### CONTEXTO DEL DDPS EN PANAMÁ

El Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 reconocía que el desarrollo de las TIC sólo sería una herramienta eficaz para la modernización del Estado si iba acompañado de medidas que permitieran la colaboración interna y la interoperabilidad. Es importante destacar que la Ley No. 83 del 9 de noviembre de 2012 (Asamblea Nacional, 2012), sobre el gobierno electrónico, dispone que todas las bases de datos gubernamentales sean interoperables.

Se están realizando importantes esfuerzos para fomentar la modernización del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) y el papel que desempeña junto con la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI) en el apoyo a la agenda de Gobierno Abierto y Datos de Gobierno Abierto en Panamá. Como resultado, hay algunos signos iniciales alentadores de un ecosistema de datos abiertos que comienza a emerger con conversaciones iniciales entre académicos, ingenieros de software con mentalidad cívica y el gobierno, que comienzan a tener lugar a finales de 2018.

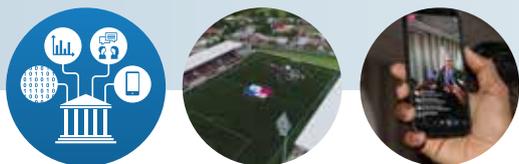
Otro avance importante en la aplicación de los datos a la experiencia de los ciudadanos y las empresas en Panamá es el proceso reglamentario que próximamente será atendido entorno a las cuestiones de protección de datos y datos privados.

La recientemente sancionada Ley No. 81 de 26 de marzo de 2019 (Asamblea Nacional, 2019), que regula la protección de datos personales, contempla un plazo de dos años a partir de su publicación en la Gaceta Oficial para que entre en efecto. Reflejando el creciente interés global que mejor demuestra el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (Unión Europea, 2016) y la adhesión de Panamá al Convenio de Budapest sobre ciberdelito

en 2013, el país está comenzando a considerar cómo podría defender los derechos de los ciudadanos y las empresas en el uso seguro y efectivo de sus datos. Una vez más, se trata de una mejora temprana en la que se están poniendo los cimientos que pueden permitir a Panamá trabajar con un público que da su consentimiento para hacer pleno uso de los datos de manera que se fomente la confianza.

La apertura para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas ante el público y la sociedad civil es un elemento importante para fomentar la confianza. Sin embargo, este compromiso con la apertura aún no ha llevado a un reconocimiento más proactivo de la importancia de abrir los datos para su reutilización. Como tal, aún no existe una cultura basada en datos para el Gobierno de Panamá en la que la formulación de políticas, la prestación de servicios o el monitoreo del desempeño estén respaldados por una exploración de las oportunidades que se encuentran en la aplicación, apertura, intercambio y reutilización de datos, ya sea dentro o fuera del Gobierno.

Sin embargo, el apetito de convertirse en líderes en la aplicación de datos para transformar las políticas y los servicios le dio al equipo de revisión por pares la confianza de que esto cambiará. La Ley No. 33 de 25 de abril de 2013, por la que se crea la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI), también prevé la existencia de un Oficial de Información y un equipo asociado dentro de cada entidad pública con responsabilidad en materia de transparencia proactiva, apertura de datos y solicitud de información (Asamblea Nacional, 2013). Sin embargo, este papel y este equipo no siempre están presentes. Con el fin de apoyar los esfuerzos en torno a los Datos de Gobierno Abierto y del sector público basado en Datos, el Gobierno de Panamá debe considerar como una prioridad inmediata el desarrollo de una estrategia para nombrar a las personas que desempeñen esas funciones y coordinar esa actividad en los diferentes sectores y niveles del sector público. Además, había una expectativa generalizada de que el discurso político en torno a las próximas elecciones presidenciales incluía el reconocimiento de que las cuestiones relativas a lo digital, los datos y la tecnología eran una prioridad para todos los candidatos.



## ACTITUDES CULTURALES HACIA LOS DATOS

Los datos relacionados con el desempeño de la economía, el turismo y la construcción son críticos para la forma en que Panamá planifica su agenda política. Además, Panamá es un observador comprometido de los indicadores internacionales y utiliza estos puntos de referencia para establecer las prioridades del Gobierno. Como resultado, ha habido un enfoque en la competitividad de Panamá y la necesidad de simplificar la burocracia, particularmente para las empresas. Sin embargo, en conversaciones con diferentes representantes de las entidades en Panamá, hay menos evidencia de que se estén considerando datos en los aspectos específicos de la predicción de las necesidades de las políticas o de la prestación de servicios. Uno de los mayores desafíos que aún persiste es, por consiguiente, el limitado intercambio de datos entre organizaciones y la ausencia de un pensamiento intersectorial que asegure la estandarización de los sistemas o esquemas.

Este enfoque segmentado de los datos ha influido en algunas de las ideas sobre la relevancia de las plataformas que se están desarrollando para abordar un problema particular o responder a las necesidades de una organización en particular, y la visión de estas intervenciones tecnológicas parece carecer de la visión estratégica de la responsabilidad de los datos en todo el gobierno. A pesar de las disposiciones de la Ley No. 83 del 9 de noviembre de 2012, sobre el gobierno electrónico, que estipula que todas las bases de datos del gobierno deben inter-operar, hay áreas del Gobierno en las que esto todavía no ha sido posible a gran escala.

El estado incipiente de la cultura de datos en Panamá, regulada por el Decreto Ejecutivo No. 511 del 24 de noviembre de 2017 (Ministerio de la Presidencia, 2017), no significa que no haya habido ejemplos de buenas prácticas de datos o de valor derivado de la publicación de datos en el sitio web nacional de datos del gobierno abierto (Datos Abiertos de Panamá) (<https://www.datosabiertos.gob.pa>). Ha habido una creciente asociación entre la sociedad civil y el Gobierno en este tema con la aspiración de trabajar cada vez más estrechamente. Sin embargo, actualmente no es responsabilidad estratégica de un individuo o una expectativa explícita de una

organización como la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) o la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI) garantizar que exista una visión intergubernamental de cómo el país podría avanzar hacia el establecimiento de una cultura basada en datos. Como resultado, la gente todavía necesita buscar en varios lugares y no puede confiar en que los datos disponibles sean oportunos, o que tengan licencia, de una manera que permita una simple reutilización.

Una de las áreas más alentadoras de los datos que se están aplicando para transformar el gobierno fue la creación de un marco de desempeño. Los Indicadores Nacionales de Gobierno Electrónico (INAGOB) consisten en 24 métricas digitales de Gobierno (trámites, atención ciudadana, acceso a la información, gobernabilidad) incorporadas en la legislación vigente y alineadas con los índices internacionales más reconocidos, y 10 dimensiones para la transformación digital del gobierno central y local. Esto ha permitido que la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) elabore una línea de base para el impacto de su actividad sobre la que la Autoridad puede construir mientras se prepara para la siguiente fase de su transformación digital. Se recogen datos relativos a la satisfacción y el rendimiento de los servicios y la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) publica ficheros csv en los que se detallan los resultados de las comparaciones entre instituciones. Aunque los cuadros de mando casi en tiempo real proporcionan a las instituciones y a sus ministros información sobre lo que está ocurriendo, su aplicación para mejorar la prestación de servicios no es universal y depende del compromiso de una institución determinada de tener en cuenta los datos en su enfoque de la prestación.

Existe una oportunidad potencialmente crucial para maximizar el papel del Oficial de Información que ordena la Ley No. 33 de 25 de abril de 2013 (Asamblea Nacional, 2013). Para que ese equipo actúe como promotor de una cultura basada en los datos dentro de su organización, debe contar con el apoyo de mecanismos de liderazgo tanto a nivel nacional como organizativo, que actualmente están ausentes. Esto significa que la agenda de datos no es tan visible dentro de la planificación estratégica del país como podría o debería ser.



## HABILIDADES, SUPERVISIÓN Y LIDERAZGO

Como se discutió en la Sección 3, hay una necesidad importante de enfocarse en las habilidades y capacidades del sector público panameño. En el caso de los datos, la contratación de profesionales con conocimientos específicos, como científicos y analistas de datos, apoyaría cualquier esfuerzo que el país desee hacer para convertirse en un sector público basado en los datos. Sin embargo, un factor más importante en este ámbito es el desarrollo de un nivel de conocimientos básicos sobre los datos, apropiados para las funciones desempeñadas por cualquier funcionario público.

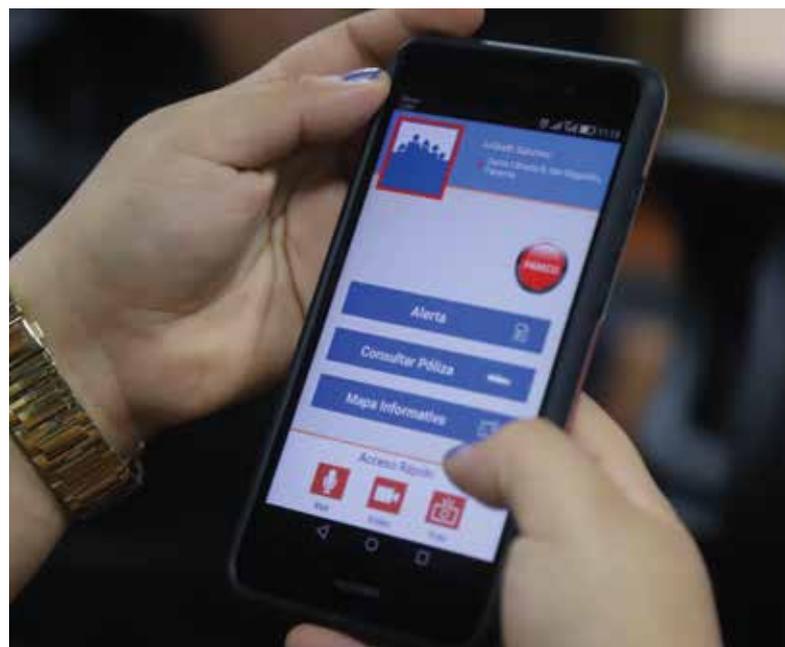
Esto debería ser cada vez más una prioridad para todos los sectores de la administración pública a medida que se acercan a las necesidades políticas de áreas como la educación, la empresa, la salud y el bienestar. En el caso de la educación en particular, Panamá tiene la oportunidad de trabajar con socios externos para equipar sus escuelas con la infraestructura digital y de telecomunicaciones necesaria para capacitar a los estudiantes (y profesores) para que puedan aprovechar al máximo la transformación digital. Una parte importante de cualquier currículo nacional debería ser el papel de la alfabetización sobre datos en el contexto de la capacitación digital, que actualmente no se ve en el plan maestro de educación de Panamá.

Varios países de la OCDE están estudiando actualmente la manera de crear un punto focal para un debate sobre el papel de los datos en su transformación digital. En el Reino Unido, la política de preguntas en torno a los datos se ha convertido en la responsabilidad explícita de un departamento en particular, mientras que en Corea hay un Oficial Principal de Datos para el país, así como requisitos específicos para un papel similar en cada institución pública. Crear una posición específica de esta manera es simbólico para demostrar un compromiso con la importancia de los datos, pero es prácticamente valioso para crear un papel de liderazgo reconocido en el desarrollo de estrategias de datos nacionales e institucionales con el mandato de introducir los cambios necesarios para integrar una cultura basada en los datos.

Independientemente del papel que desempeñe, Panamá necesita una estrategia centrada en su enfoque de los datos. Este trabajo debería comenzar por responder a la gran oportunidad que existe a nivel

práctico de documentar los flujos de datos a través del sector público y defender el intercambio y la interoperabilidad entre sus diferentes partes. Sin embargo, también debe ocuparse de apoyar a los funcionarios públicos en la comprensión de cómo hacer que sus datos sean abiertos, utilizables y reutilizables tanto dentro como fuera del Gobierno, así como en la capacitación y orientación para la aplicación y reutilización de los datos en su trabajo cotidiano.

Esa estrategia y cualquier entrenamiento asociado también debe considerar las necesidades de los ciudadanos, empresas y otros actores interesados en el Estado panameño en términos de sus derechos a que los datos sean almacenados y utilizados de manera ética y transparente, respetando el consentimiento otorgado. El Reglamento General de Protección de Datos, que entró en vigor en la Unión Europea en 2018, ofrece un modelo para un tratamiento integral de este ámbito (Unión Europea, 2016). Con la legislación que se está considerando actualmente, continúa siendo necesario que Panamá aborde su vacío en términos de una Comisión de Información independiente que regule la forma en que el sector público, o las empresas, maneja los datos y a quién puede recurrir el público en caso de que surjan dudas sobre el uso de esos datos.



Aplicativos móviles para los ciudadanos que permiten realizar reportes y alertas, de manera segura y confidencial, a las autoridades de tránsito, seguridad y de servicios sociales.

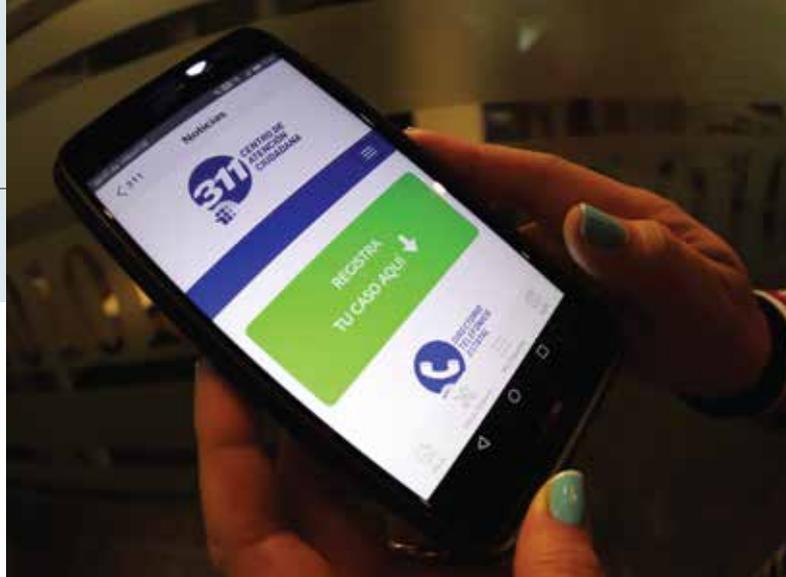


## APLICACIÓN EXTERNA DE LOS DATOS GUBERNAMENTALES

Un área final que Panamá debe considerar en el desarrollo de un sector público basado en datos es el papel de los Datos de Gobierno Abierto. Panamá ya participa activamente en la Alianza para el Gobierno Abierto y desde 2012 ha llevado a cabo varias actividades para apoyar la agenda de Gobierno Abierto. Una de las áreas en las que esto ha tenido éxito es la creación de la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI) en 2013 y el posterior desarrollo del sitio web de datos de gobierno abierto nacional (Datos Abiertos de Panamá) (<https://www.datosabiertos.gob.pa>), regulado por Decreto Ejecutivo, es un signo positivo. Del mismo modo, el proyecto AIG Smart Nation es prometedor y sólo aumentará su valor si participan todos los sectores y ministerios.

Sin embargo, con la mayoría de esos conjuntos de datos que detallan el presupuesto, las estadísticas nacionales, la legislación y las adquisiciones, es evidente que esto ha dado lugar a que se preste más atención a las cuestiones de transparencia y rendición de cuentas que a la reutilización para la creación de valor social y económico más amplio. Los datos del pronóstico del tiempo se han abierto y aunque las universidades han hecho estudios con los datos, no han estimulado mucho el interés de los desarrolladores de aplicaciones o de los eventos tipo “hackatones”. Los responsables del transporte público y de la infraestructura de transporte en la ciudad de Panamá están compartiendo datos con los proveedores de servicios globales como Google y Waze, pero esto aún no se ha traducido en innovación local. De hecho, a pesar de la existencia de un sector público establecido con la responsabilidad de suministrar diversos bienes y servicios públicos que podrían generar Datos de Gobierno Abierto, había pocas pruebas de que se estuviera explorando su papel y su potencial.

Por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), ha desarrollado una plataforma en la que más de 500 empresas están anunciando sus necesidades de empleo y en la contratación de personal. Los datos asociados con las funciones que los empleadores están reclutando, los lugares donde están buscando y las habilidades que los empleadores están buscando son una fuente interesante de datos que podría estimular los cursos de capacitación, la



Canal digital para reportes y seguimiento de casos con el 3-1-1, incluyendo la publicación mensual de los indicadores de desempeño de las entidades, contribuye a la transparencia y rendición de cuentas en el gobierno

ubicación de una nueva empresa e incluso los competidores en el mercado laboral.

Aunque existen algunas limitaciones en la forma en que los datos abiertos se utilizan externamente, uno de los mayores desafíos es que se reconocen de forma limitada las decisiones estratégicas relativas a la publicación de los datos. Esto significa que las organizaciones toman sus propias decisiones sobre cómo y cuándo se publican los datos. Si bien existe un reconocimiento al más alto nivel de la necesidad de normalizar las normas, es necesario un mayor esfuerzo para garantizar que se entiendan esas normas y que los funcionarios confíen en aplicarlas a fin de facilitar una mayor puesta en común de sus datos y, en consecuencia, una aplicación más amplia de los mismos.

No es suficiente crear un sitio web para indexar conjuntos de datos si el compromiso del gobierno limita el interés de los conjuntos de datos que contiene o la comprensión de sus beneficios, cuando también debe fomentarse en los actores externos el aplicar los datos. Con el fin de establecer una cultura que considere naturalmente cómo los datos pueden ser aplicados externamente, el Gobierno panameño necesita pensar en cómo reúne a los actores de la sociedad civil y a los empresarios del sector privado con los funcionarios para explorar cómo los datos del Gobierno pueden mejorar la vida, ya sea a través de la política gubernamental, las actividades voluntarias o las soluciones comerciales a los problemas cotidianos.

La experiencia de España subraya el valor de este enfoque. El sector de intermediación de la información, aquellas empresas que analizan y tratan la información del sector público y/o privado para crear productos de valor añadido que apoyen la toma de decisiones eficientes, crearon 5,000 puestos de trabajo y facturaron entre 1,500 y 1,800 millones de euros en 2015 (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) et al., 2016).



## 5. Diseño y entrega de servicios

La prestación de servicios es el punto central de contacto entre un Estado y sus ciudadanos, residentes, empresas y visitantes. Tiene un impacto importante en la eficiencia lograda por los organismos públicos, la satisfacción de los ciudadanos con su gobierno y el éxito de una política en el cumplimiento de sus objetivos. Junto con la confianza en la integridad del gobierno, los indicadores más significativos de credibilidad son la fiabilidad y la calidad de los servicios gubernamentales. La calidad de estas interacciones entre el ciudadano y el Estado no sólo influye en su experiencia de gobierno, sino también en las oportunidades a las que tienen acceso y en las vidas que construyen.

Cada vez más, la transformación digital de nuestras economías y sociedades está aumentando las expectativas de los ciudadanos y las empresas de acceder a servicios públicos que satisfagan de manera integral sus necesidades, lo que lleva a presionar a los gobiernos para que mejoren la prestación de servicios. Esto no sólo aumenta la satisfacción de los ciudadanos con las organizaciones del sector público, sino que

también puede fortalecer su confianza en los gobiernos locales y nacionales. Esta confianza en los servicios y en los proveedores de servicios ayuda a lograr resultados políticos centrados en el bienestar de los ciudadanos y en el progreso de las sociedades.

En este contexto, los usuarios no perdonan los servicios que se comparan mal con las experiencias de prestación de servicios de alta calidad, ya sea del sector privado o de otros sectores del gobierno. Para satisfacer las crecientes expectativas de calidad, los gobiernos deben centrarse en comprender la totalidad del recorrido de un usuario a través de múltiples canales, así como los procesos internos asociados, para transformar la experiencia de extremo a extremo. Para ello puede ser necesario ajustar y rediseñar los procesos, definir normas comunes y construir una infraestructura compartida para crear las bases necesarias para la transformación, así como garantizar la interoperabilidad de los organismos públicos a fin de facilitar los flujos de datos que permitan la prestación de servicios integrados y multicanal.



Vista hacia la bahía en la Ciudad de Panamá

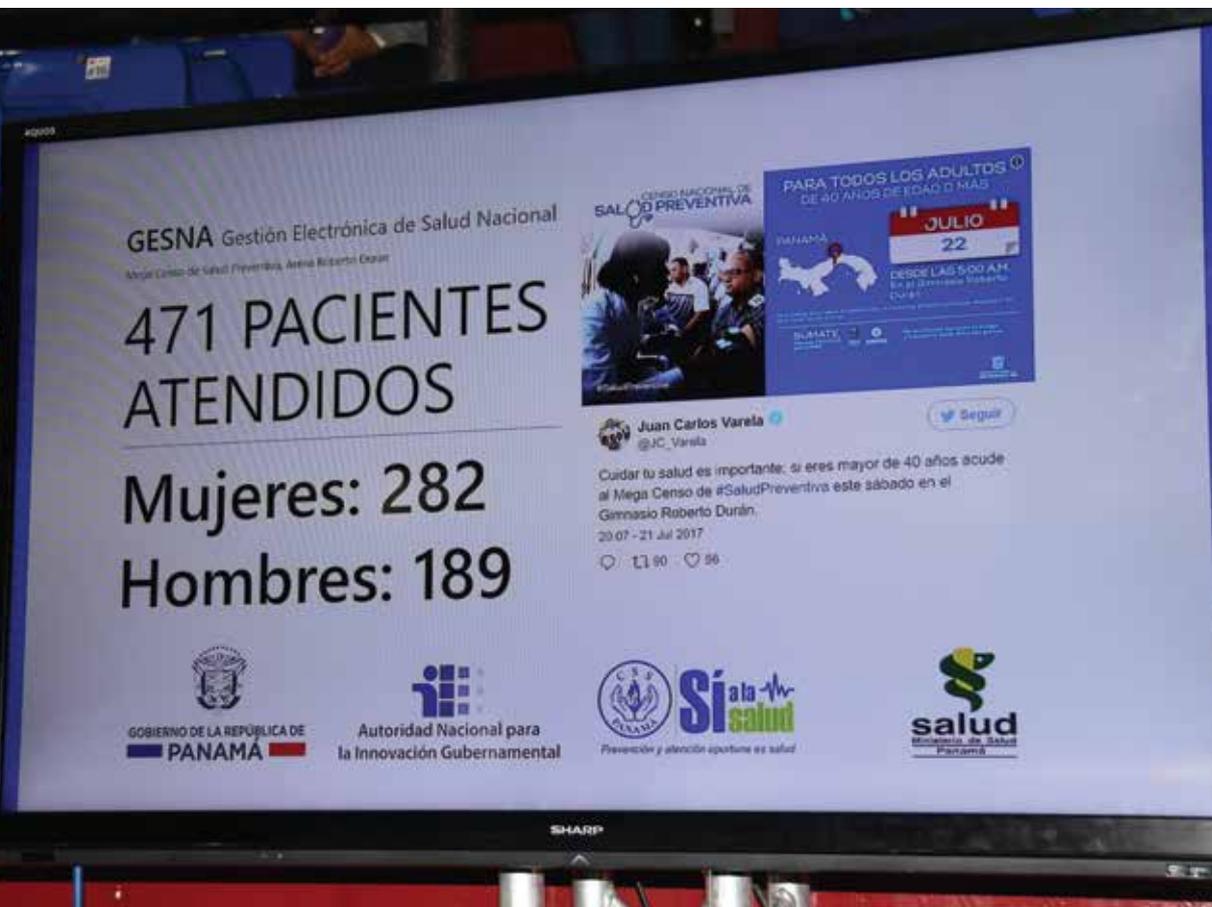


## CONTEXTO PARA EL DISEÑO Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN PANAMÁ

Es evidente que Panamá ha evolucionado significativamente en un corto período de tiempo, logrando avances en la mejora de la prestación de servicios a través de varias iniciativas. La Ley 65 del 30 de octubre de 2009 creó la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (Asamblea Nacional, 2009). En la década, desde entonces, se ha dado un importante apoyo adicional para colocar a esta organización en el centro de los esfuerzos de transformación de Panamá, priorizando la "prestación de servicios gubernamentales eficientes y eficaces" en la Agenda Digital Nacional 2014. Para el próximo cambio de gobierno, la transformación digital de los servicios sigue siendo una cuestión de política pública, apoyada en todo el espectro político y en todo el Gobierno.

Una de las iniciativas más útiles para establecer una base a partir de la cual construir es el sitio web PanamáTramita (<https://www.panamatramita.gob.pa/>),

que contiene un índice de los 2,700 trámites del gobierno central que se llevan a cabo entre ciudadanos o empresas y el Estado, y otros 1,463 de los gobiernos locales. El portal oficial es creado por la Ley No. 83 de 2012, apoyada por la Resolución No. 98 del 16 de octubre de 2017 que requiere que cualquier nuevo trámite o requisito adicional sea justificado antes de ser incluido en PanamáTramita (Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental, 2017; Asamblea Nacional, 2012). Esto tiene el efecto de impedir que los funcionarios públicos soliciten documentos o creen nuevos procesos que no estén ya detallados, limitando así el crecimiento de la burocracia por parte de los funcionarios y de los usuarios de los servicios. Además, esta recopilación de información, complementada con consultas públicas, ha permitido que 450 servicios se sometieran a la digitalización de acuerdo con un modelo normalizado de gestión de los trámites empresariales (BPM, por sus siglas en inglés) que puede aplicarse a otros en el futuro.



GESNA es la plataforma digital interoperable de captura, análisis y seguimiento de ciudadanos del Censo Nacional de Salud Preventiva, liderado por el Ministerio de la Presidencia, en conjunto con el Ministerio de Salud y la Caja del Seguro Social



Se han implementado varias plataformas para brindar apoyo en diferentes sectores. Por ejemplo, en el sector de la salud existe un esfuerzo de colaboración para digitalizar los registros de salud con la participación de los actores tanto del sector público como del privado. Una plataforma de planificación de recursos del gobierno local (GRP) basada en la Nube Computacional Gubernamental, proporcionada y gestionada por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG), ha permitido a los gobiernos municipales centrarse en su actividad principal en lugar de desarrollar sistemas, con el resultado de que 68 de las 80 autoridades locales la están utilizando para sus sitios web y en el futuro podrán estandarizar sus procesos en torno a las herramientas que ofrece.

La ambición futura de Panamá por una experiencia de gobierno cada vez más digital ha sido apoyada por el desarrollo de una red nacional de conectividad de datos y voz que proporciona puntos de acceso Wi-Fi gratuitos al 87% de la población y a más de 300 centros de Internet en todo el país (Infoplazas). No obstante, se siguen prestando servicios a través de canales telefónicos y presenciales. El servicio 311 proporciona un canal telefónico las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para ayudar a los ciudadanos con los trámites en nombre de todo el gobierno. Se construye alrededor de una plataforma de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés) de todo el Gobierno con agentes que tienen acceso a una base de conocimientos parametrizada por todas las entidades que les permite proporcionar apoyo de primera línea a los ciudadanos y a las empresas.

Un factor importante en el progreso continuo de Panamá es el apoyo a la transformación de la prestación de servicios a través de diferentes ciclos políticos. La institucionalización de la AIG y su trabajo, así como el entusiasmo de los candidatos presidenciales por la agenda de gobierno digital, sugiere que este impulso se mantendrá en el período de 5 años que comienza el 1 de julio de 2019. Este compromiso es parte integral de cualquier esfuerzo que se haga para que Panamá mejore continuamente su enfoque en el diseño del servicio y mantenga la apertura para aprender de sus pares regionales y de otros países alrededor del mundo que ya han demostrado ser tan exitosos. Se ha dado un comienzo importante y

existen oportunidades para continuar este desarrollo de los servicios públicos existentes, así como de los que se necesitarán.

Con esta base en su lugar, el país puede mirar hacia el futuro con confianza para abordar la siguiente fase de sus ambiciones de transformar los servicios. Un reto importante en este ámbito es la forma en que los servicios y tecnologías que ya se han desarrollado interactúan entre sí para proporcionar una experiencia totalmente transformada del Estado hacia las empresas, los ciudadanos y los visitantes.

### HABILITADORES, PLATAFORMAS Y CAPACIDADES COMPARTIDAS

La AIG está operando en el centro del Gobierno de Panamá para proporcionar liderazgo y asesoramiento a las instituciones del sector público. Una de las formas en que lo está haciendo es a través del desarrollo de soluciones tecnológicas estratégicas.

La AIG ha desarrollado varios servicios y plataformas compartidas con especial éxito en la adopción tales como el Centro de Atención Ciudadana 311, la conectividad de redes de voz y datos y la infraestructura de nube privada gubernamental. Sin embargo, es importante que las intervenciones sectoriales específicas no se realicen de forma aislada, sino como parte de un enfoque estratégico calculado y planificado para la prestación de servicios transformados a nivel macro. De lo contrario, existe el potencial de crear una miríada de diferentes plataformas de legado que requerirán de su racionalización en el futuro.

El Centro de Atención Ciudadana 311 ha tenido éxito en proveer una sola puerta de entrada al Gobierno panameño, pero la proliferación de plataformas detrás de esa puerta de entrada continúa apoyando una experiencia de usuario fragmentada. Hay canales que compiten ya sea en línea, a través de aplicaciones, por teléfono o en persona para diferentes servicios. En todas estas instituciones no siempre se comprende la importancia de prestar un buen servicio. Hay indicios de que esto se está entendiendo, y el sector del transporte reconoce que tal fragmentación no es deseable. En 2019 se espera que las diversas aplicaciones relacionadas



con el transporte se fusionen para ofrecer una experiencia de usuario unificada.

Otras plataformas han sido desarrolladas por AIG para apoyar el censo de salud a través de la Gestión Electrónica de Salud Nacional (GESNA) y el censo agrícola a través de la planificación del Sistema Integrado Agro comercial Nacional (SIAN), utilizando datos referenciados y módulos de inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés) disponibles para múltiples agencias usuarias.

Una de las mayores oportunidades para Panamá es el Sistema Inteligente Nacional de Monitoreo de Alertas (SINMA). Es un componente de la estrategia Smart Nation, que ha sido desarrollado por la AIG para ser utilizado por muchas instituciones como una plataforma intergubernamental para apoyar el monitoreo de los servicios públicos y proporcionar un canal para que los ciudadanos informen, o sean alertados, sobre situaciones de emergencia. La plataforma mejora la interoperabilidad y simplifica la interacción y el intercambio de información entre los actores relevantes en materia de tránsito, desastres naturales, programas sociales y seguridad, entre otros. Los esfuerzos realizados hasta ahora muestran el potencial de que este enfoque constituya la base para

un enfoque estratégico de otros aspectos de la transformación de los servicios públicos panameños.

El trabajo sobre SINMA, GESNA y SIAN es un claro indicador del compromiso de desarrollar mecanismos que hagan posible la interoperabilidad en todo el sector público panameño, pero aún es incipiente. Es necesario que exista un mayor apoyo, ya sea a través de la legislación, un mayor mandato o la voluntad política hacia los esfuerzos en curso de la AIG, para garantizar la interoperabilidad entre las plataformas y las organizaciones gubernamentales.

Aunque Panamá tiene el principio de proveer datos "una sola vez" consagrado en la Ley No. 83 del 9 de noviembre de 2012 (Asamblea Nacional, 2012), el equipo de revisión por pares de la OCDE fue informado en múltiples ocasiones de servicios en los que los ciudadanos o las empresas tendrían que proporcionar información que ya estaba en manos de una parte del Gobierno a otra con el fin de abordar su necesidad. Un aumento en la integración de datos y sistemas permitirá a Panamá considerar el diseño de servicios integrales que respondan proactivamente a las necesidades de los ciudadanos, pero que también destaquen los desafíos de las tecnologías heredadas.



Las 104 salas de audiencia del Sistema Penal Acusatorio (SPA) implementadas a nivel nacional contienen la última tecnología de grabación y presentación de archivos digitales para uso de los intervinientes, con resguardo seguro de la información en servidores en la sala y en centros de datos.



Uno de los mayores desafíos identificados fue en torno a un importante facilitador de la transformación del Gobierno: la identidad. Panamá cuenta con un mecanismo de identidad física establecido y una ley que permite el uso de una firma electrónica, incluyendo un piloto por el Tribunal Electoral de Panamá. Sin embargo, es necesario volver a examinar los esfuerzos para aplicar la identidad digital como elemento facilitador. Se está considerando una solución técnica, pero no se informó al equipo de revisión por pares de la OCDE sobre una visión estratégica clara de cómo se adoptaría en todo Panamá. Además, no estaba claro si se estaban llevando a cabo algunas de las ideas de capacitación más amplias. En el campo de la identidad digital hay varias preguntas sobre las tecnologías disponibles y los casos de uso que Panamá debe explorar para aprovechar con éxito su impacto transformador.

El tema de la identidad destacó algunos de los desafíos con el modelo de gobernanza existente para el gobierno digital en Panamá. La identidad ciudadana es responsabilidad del Tribunal Electoral de Panamá, ya que es el organismo que lleva los registros analógicos con responsabilidad sobre los mecanismos de identidad. Lamentablemente, debido al período electoral en curso, era evidente que el Tribunal Electoral no había priorizado la provisión de una plataforma de Identidad Digital diseñada para apoyar los esfuerzos de transformación de otras áreas del Gobierno con desafíos sobre la comunicación y el enfoque técnico que se está adoptando; sin embargo, ha invertido en un proyecto piloto que se reanudará para su implementación a mayor escala, así como en una nueva plataforma biométrica que se compartirá con otras entidades y sectores. Siendo que la identidad digital es tan integral a la transformación del Estado, requiere de mayor involucramiento por parte de la autoridad central, por lo que la atención de la AIG podría ser relevante.

En el caso de la identidad digital y otras iniciativas digitales, de datos y de tecnología, la AIG actúa con una base consultiva y de coordinación. En algunos casos puede ser beneficioso para esta experiencia central asumir una mayor responsabilidad por los resultados estratégicos asociados con el diseño, la entrega y la implementación de iniciativas críticas.

El papel de la AIG en la oferta de orientación y creación de capacidad sigue siendo importante. Por ejemplo, las cuestiones de seguridad o protección cibernética en las que hay que hacer hincapié no se resolverán mediante el desarrollo de otra plataforma tecnológica, sino a través de la experiencia en cascada de la AIG, responsable de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad y del Equipo de Respuesta a Incidentes de Seguridad Informática (CSIRT, por sus siglas en inglés) del Gobierno. El modelo de consenso actualmente en vigor es bueno y ha sido claramente exitoso, pero existe el riesgo de que los ejemplos de buenas prácticas no contribuyan a una transformación coherente y abarcadora en la totalidad del Gobierno.

La AIG ha sido efectiva en la coordinación de los Directores Generales de Informática de todo el sector público de Panamá, pero en algunos casos se necesita un liderazgo más audaz que vaya más allá del asesoramiento y la orientación de consultoría, para apoyar y hacer cumplir la entrega estratégica de un ecosistema que pueda fomentar la transformación de los servicios del gobierno panameño.

### CULTURA INTERNA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El equipo de revisión por pares de la OCDE quedó impresionado con la implementación de un proyecto de seis años iniciado en 2012 para transformar la experiencia del sistema de justicia en los varios poderes del Estado. Esta colaboración entre la Autoridad Nacional para la AIG y todos los actores necesarios, permitió que se adoptara un enfoque transformador de la experiencia integral de la justicia. La desagregación de este complejo proceso ha permitido abordar paulatinamente diferentes elementos, con el resultado de que para 2018 se habían transformado no sólo los elementos digitales existentes, sino también las cuestiones relacionadas con la infraestructura física y las interacciones análogas en toda la experiencia de la justicia. Como resultado, ya no hay uso del papel y, de acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas de investigación, el sistema judicial ha reducido el tiempo del proceso en un 96%. Este tipo de transformación de extremo a extremo que se dirige a la totalidad de un servicio, tanto en su oficina como en



sus experiencias de cara al público, proporciona un modelo de aspiración a seguir para el resto de Panamá, y de otros países.

Sin embargo, aparte de este excelente ejemplo en el caso de la justicia, el lenguaje del diseño del servicio parecía estar ausente de la manera en que los funcionarios públicos en Panamá discuten sus enfoques para transformar la prestación de servicios. Los temas dominantes de la entrega en Panamá están relacionados con la digitalización y/o automatización de los procesos existentes, más que con los usuarios y sus necesidades. Como consecuencia directa, se presta más atención a las tecnologías que pueden desplegarse que a la transformación de los servicios subyacentes. Esto conlleva a la proliferación de aplicaciones y tecnologías diferentes que responden a problemas particulares desde un punto de vista tecnológico en lugar de considerar la importancia de implementar un principio de "una sola vez" para el intercambio de datos y un enfoque agnóstico de los servicios que refleje la diversidad de la población del país.

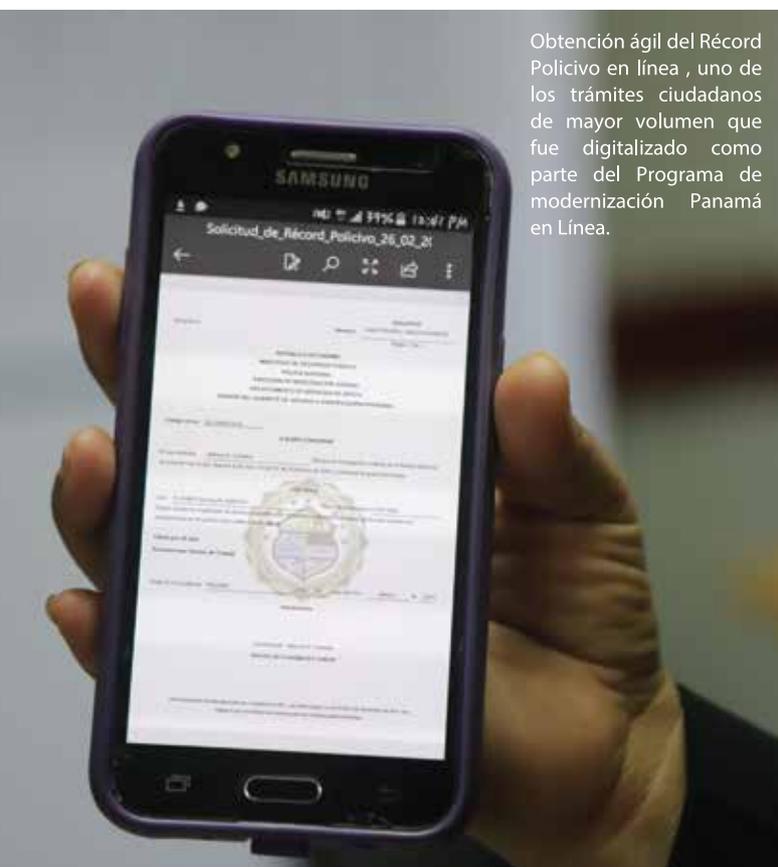
El enfoque en la tecnología significa que incluso una conversación sobre el papel de la identidad digital tiende a considerar cómo digitalizar un proceso analógico en lugar de explorar el impacto transformador que puede tener la identidad digital para evitar pasos particulares, reutilizar las fuentes de datos existentes y replantearse la forma en que un ciudadano o una empresa puede interactuar con el Estado. El desafío para Panamá es rediseñar el Estado de manera que reconozca el contexto de sus ciudadanos, y no simplemente implementar tecnología y digitalizar las interacciones.

Panamá ha comenzado a ofrecer servicios digitales a través del Programa Panamá en Línea apoyado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El trabajo de documentación de procesos liderado por la consultoría externa es extenso y proporciona un modelo para considerar cómo entender el panorama existente de sus servicios. Sin embargo, ciertos elementos como el principio de "una sola vez", las pautas de diseño de servicios y la identidad digital deben ser priorizados junto con un enfoque mucho mayor en la transformación de la experiencia de los servicios que se basa en las buenas prácticas demostradas en algunas partes del sector público panameño.

### INTERACCIÓN EXTERNA CON PERSONAS EXTERNAS AL GOBIERNO

La voz de los sectores privado y público está representada a través de un diálogo anual público-privado entre AIG y el Centro Nacional de Competitividad (CNC), facilitado como parte del Foro Nacional para la Competitividad, así como de grupos de trabajo especiales y un estudio encargado por AIG al CNC. Sin embargo, el equipo de revisión por pares de la OCDE encontró poca evidencia de que haya espacio para involucrar activamente a los ciudadanos en el establecimiento de las necesidades, o para contribuir al diseño y desarrollo en curso de los servicios a los que necesitan acceder. La excepción notable fue la encuesta ciudadana encargada por el Centro Nacional de Competitividad (CNC) para identificar las prioridades de simplificación.

Esto se debe en parte a la forma en que se establecen las prioridades para la transformación. Con Panamá



Obtención ágil del Récord Polícivo en línea , uno de los trámites ciudadanos de mayor volumen que fue digitalizado como parte del Programa de modernización Panamá en Línea.



La participación constante en foros ante gremios del sector privado y de la sociedad civil han permitido a la AIG exponer su visión y logros alcanzados con la Agenda Digital Nacional PANAMÁ 4.0

fuertemente influenciado por indicadores externos y puntos de referencia centrados en las necesidades de las empresas, o los desafíos que enfrenta el Gobierno, gran parte de la actividad necesariamente responde a estos desafíos en primer lugar. Como resultado, aunque existe un importante reconocimiento de las necesidades del público, la dinámica de "gobierno a ciudadano" está menos representada y ciertamente no influye en las prioridades para la transformación de los servicios.

Esta falta de toma de decisiones basada en la comprensión de las necesidades de los ciudadanos puso de relieve que el Gobierno tiende a ser más reactivo a las necesidades que surgen en el curso de la implementación de la dirección acordada, en lugar de enfocarse proactivamente en lo que es importante y pensar estratégicamente sobre la mejor manera de lograr la transformación de los servicios públicos de Panamá en general.

Varios actores entrevistados durante la misión de revisión por pares a Panamá en noviembre de 2018 reconocieron que el conocimiento de algunos de los servicios y la transformación que el Gobierno panameño ha logrado es bajo entre el público en general. Uno de los beneficios de aumentar la participación de los ciudadanos es generar el impulso para la adopción, pero igualmente importante es captar la

presión de las necesidades a las que estos servicios existentes han estado respondiendo. La creación de una cultura orientada al usuario y centrada en el usuario dentro de Panamá asegurará que los esfuerzos del Gobierno para transformar los servicios sean bien recibidos por el público y puedan promover la confianza pública.

La red nacional de Infoplazas no sólo constituye una importante vía de acceso a los servicios para los ciudadanos de todo el país, sino que puede ofrecer el marco ideal para involucrar a las comunidades locales y a los ciudadanos en el descubrimiento de las necesidades y el desarrollo de soluciones a sus problemas. El Banco Interamericano de Desarrollo apoya actualmente un programa de trabajo que utilizará la red Infoplazas para ayudar a aumentar la conciencia de Panamá en Línea y capacitar a la gente en su uso. Se trata de una iniciativa importante y respalda la opinión del equipo de revisión por pares de la OCDE de que la red Infoplazas debe considerarse una valiosa pieza de la infraestructura existente para continuar apoyando la alfabetización digital, el espíritu de emprendimiento y otros programas intergubernamentales.

Existen oportunidades para que el Gobierno panameño desarrolle alianzas con el sector privado y el sector del conocimiento tanto en el país como a través de las



fronteras internacionales. Varias de las principales empresas tecnológicas del mundo reclutan trabajadores remotos en Panamá y la ambición de convertirse en un centro logístico para el sector de ayuda humanitaria de la región refleja las oportunidades de las organizaciones internacionales que tienen su sede en el país. Más allá de la ambición de que Panamá se convierta en un "Hub Digital" global, se encuentra su avanzada infraestructura de conectividad a Internet, que incluye seis cables submarinos de fibra óptica. En este sentido, Panamá debe considerar el desarrollo de programas que atraigan a empresas extranjeras de tecnología digital y de datos para que se establezcan en el país.

### TECNOLOGÍAS EMERGENTES E INNOVACIÓN

A medida que madura la agenda del gobierno digital en Panamá, lo que antes era 'innovador' se convierte en una actividad cotidiana. Para la AIG, esto representa un desafío para equilibrar la necesidad de centrarse en la excelencia operativa y la mejora continua de los servicios gubernamentales con la función de exploración del horizonte de estimular y apoyar la innovación. Los planes para construir una sede moderna para AIG como Centro de Excelencia para el Gobierno Digital y la Innovación Gubernamental en la Ciudad del Saber y una apertura continua para promover su papel en la innovación gubernamental a través de un enfoque de múltiples partes interesadas, en asociación con los sectores académico y privado, indican que existe una base sólida para manejar ese desafío y contribuir al ecosistema digital más amplio del país.

En algunos casos se mencionaron tecnologías emergentes como el de libros mayores distribuidos (distributed ledgers) o la inteligencia artificial. Esto, correctamente, refleja el enfoque actual del sector público panameño en entregar los fundamentos de la transformación digital antes de ser seducidos por la promesa del futuro. Sin embargo, el equipo de revisión por pares de la OCDE no encontró una visión coordinada o estratégica sobre el papel de la innovación en la transformación de la forma en que Panamá presta servicios en lugar de implementar tecnología.

A medida que la AIG madura su enfoque de la innovación, hay algunos sectores importantes con los que

trabajar. El Canal de Panamá es fundamental para la economía del país y del conglomerado de logística marítima, terrestre y aérea del que forma parte, está explorando tecnologías emergentes en conjunto con sus socios internacionales. Un desarrollo importante es la próxima implementación de la Plataforma Tecnológica para la Integración de los Sistemas de Logística y Comercio Exterior de Panamá (PORTCEL). La transformación digital del comercio significa que las compañías navieras, los transportistas de carga y los que importan y exportan mercancías exigirán cada vez más interacciones de mayor calidad y más eficientes a medida que cruzan las fronteras y tramitan en las aduanas. La importancia de Panamá para el comercio mundial ofrece una importante oportunidad para que Panamá desarrolle su experiencia, estimule la innovación e incentive la creación de nuevas empresas.

La creación de alianzas público-privadas (APP) con este sector, y otros, liderados por el Gabinete Logístico, podría proporcionar el financiamiento y la experiencia necesarios para explorar otras áreas de transformación con tecnología emergente que de otro modo podrían ser imposibles. Del mismo modo, el papel de las organizaciones multilaterales de financiamiento en la promoción y el apoyo a la experimentación con tecnologías emergentes podría ser un área útil para fomentar un enfoque innovador en la prestación de servicios públicos en Panamá, y más allá.

Los marcos jurídicos existentes, algo obsoletos o contradictorios, a menudo no son propicios para responder a las prioridades cambiantes de una sociedad porque están específicamente adaptados a industrias, tecnologías, procesos o sistemas analógicos concretos, disponibles en el momento de su concepción. No obstante, se debe alentar al regulador en sus esfuerzos por regular los servicios, en lugar de tecnologías específicas. Este enfoque en el resultado, más que en las tecnologías, también puede sentar un precedente importante sobre la forma en que Panamá es capaz de responder a las futuras oportunidades tecnológicas.

### SERVICIOS TRANSFRONTERIZOS

No hay visibilidad en la promoción de las competencias digitales, de datos y tecnológicas de Panamá en el



Representantes de los países miembros de la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC) durante la V Reunión Ministerial realizada en Panamá en noviembre de 2018 y que contó con expositores de la OCDE y de sus países miembros.

extranjero. Varias áreas dentro de la economía y la sociedad panameñas ofrecen interesantes oportunidades para estimular la creación de nuevas empresas y transformar el modelo de prestación de servicios, ya sea en el comercio, el turismo u otros servicios basados en su ya establecida base de multinacionales y su privilegiada conectividad. Esas enseñanzas podrían compartirse a nivel regional e internacional.

Aunque Panamá está interesada en la comparación de su desempeño con el de sus vecinos, esto aún no se ha extendido a explorar cómo el país piensa acerca de los servicios que cruzan su frontera. Esta laguna es particularmente notable en el enfoque de los servicios de inmigración. Si bien este no es tal vez un servicio que sería una prioridad cuando se ve a través de los ojos de los ciudadanos panameños, el proceso por el cual alguien recibe permiso para trabajar impacta en varios cientos de personas al día y genera un esfuerzo interno significativo. El proceso de doce pasos toma de uno a dos meses para completarse y sólo puede iniciarse, en persona, una vez que están físicamente en el país.

Panamá es claramente un líder en la discusión regional sobre la transformación digital con su presidencia de la Red GEALC y la celebración de la V Reunión Ministerial de la Red GEALC en 2018, lo cual ha sido un

éxito demostrable. Este rol le brinda al país la oportunidad de ayudar a definir y dar forma a una estrategia transfronteriza para la región centroamericana, enfocada en crear oportunidades para que clientes no panameños (ciudadanos, empresas y otros gobiernos) puedan hacer negocios, viajar o intercambiar información en Panamá. Este enfoque también debería defender la forma en que los ciudadanos y las empresas panameñas pueden ser activas digitalmente en el extranjero.

La adopción de un enfoque basado en normas para estas actividades significaría que estos beneficios no se limitarían a la región centroamericana. Como se ha visto en el reciente Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y Japón, la adopción de un enfoque claro y eficaz en materia de protección de datos ha permitido el reconocimiento mutuo de estos regímenes y la apertura de industrias concretas al comercio que, de otro modo, podrían haber sido limitadas. A medida que Panamá despliega su estrategia de "Hub Digital", desarrolla sus propios marcos de protección de datos, construye infraestructura avanzada de datos e interconectividad y expande su economía digital, la oportunidad de que Panamá preste servicios transfronterizos podría ser verdaderamente global.



## MEJORA CONTINUA

El equipo de revisión de pares de la OCDE consideró alentador que el Centro de Atención Ciudadana 311 recoja información sobre la satisfacción de todas sus interacciones con los ciudadanos y publique mensualmente, por entidad, un informe sobre el volumen de reportes y el rendimiento en términos de cierre de casos. También se observó positivamente que algunas entidades están solicitando estos datos de forma proactiva. Sin embargo, hubo pocas pruebas de que el Gobierno en su conjunto tuviera una visión estratégica de cómo podría aplicar los conocimientos relacionados con el desempeño para mejorar los servicios. Para que estos conocimientos no dependan de solicitudes o necesidades ad hoc, sería poderoso hacer que la información adicional esté disponible más abiertamente, inicialmente dentro del Gobierno y tal vez más tarde también para el público.



Canal de Panamá ampliado (Pacífico)

El Gobierno panameño también debería considerar la posibilidad de explorar la manera de poner a disposición del público información adicional sobre el desempeño para proporcionar un enfoque visible a las preguntas sobre cómo los ciudadanos, las empresas y los visitantes a Panamá experimentan las interacciones con el Gobierno. Dicha transparencia no debe consistir en destacar el desempeño deficiente que podría generar una crítica cívica más amplia, sino en ayudar a asegurar que estos datos proporcionen a los equipos capacitados para aplicar los conocimientos en apoyo de la evolución de un servicio mejorado.

El Gobierno de Panamá está dejando de utilizar exclusivamente índices externos para establecer sus prioridades y está comenzando a desarrollar su propia comprensión del desempeño a través de los Indicadores Nacionales de Gobierno Electrónico (INAGOB) y las 10 dimensiones de la transformación digital en el Gobierno. Este trabajo existente sobre un marco de medición para el gobierno digital proporciona una base de referencia sólida, pero es necesario que exista una cultura de desempeño dentro de los equipos de servicio y las organizaciones para establecer una comprensión más granular de cómo se experimentan los servicios y los resultados que producen.

No debe considerarse suficiente sólo para medir y publicar estos datos, sino cualquiera de estas mediciones debe considerarse a la luz de cómo se puede aplicar el conocimiento para mejorar los servicios o el Gobierno. Por lo tanto, el enfoque de la medición debería desarrollarse a partir de la mera recopilación de estadísticas y convertirse en algo que pueda hacer que la gente rinda cuentas. En consecuencia, el marco de desempeño no sólo debe considerar la experiencia del usuario, sino también la eficiencia, el impacto y el rendimiento de la inversión.

Los resultados de esta naturaleza no deberían centrarse únicamente en la tecnología y el rendimiento de la inversión financiera. Uno de los temas que se planteó durante la misión de investigación de la OCDE a Panamá en noviembre de 2018 fue el manejo de las Evaluaciones de Impacto Ambiental. La transición a la computación en nube y la aplicación de la tecnología digital y de datos a la forma en que opera el Gobierno panameño también podría proporcionar beneficios ambientales. En este sentido, Panamá debe crear y adoptar una política ambientalmente amigable para todas las inversiones del sector público y la gestión de los trámites.



## Referencias

- AIG. (2016). Agenda Digital 2014-2019 - Panamá 4.0. [http://innovacion.gob.pa/descargas/Agenda\\_Digital\\_Estrategica\\_2014-2019.pdf](http://innovacion.gob.pa/descargas/Agenda_Digital_Estrategica_2014-2019.pdf)
- AIG. (2019). AIG - Acerca de. Retrieved 03 07, 2019, <http://www.innovacion.gob.pa/acercade>
- Asamblea Nacional. (2006). Ley 22 de 27 junio de 2006, que regula la contratación pública, ordenada por la Ley 61 2017. [http://www.innovacion.gob.pa/descargas/LeyNo.22de27dejuniode2006\(actualizado\).pdf](http://www.innovacion.gob.pa/descargas/LeyNo.22de27dejuniode2006(actualizado).pdf)
- Asamblea Nacional. (2008). Ley 51 de 22 de julio de 2008 - Define y Regula los documentos electrónicos y las firmas electrónicas. Retrieved from [http://www.cidcop.gob.pa/uploads/legislacion/files/\\_Ley\\_sobre\\_documentos\\_electronicos\\_y\\_firma\\_electronica\\_65672.pdf](http://www.cidcop.gob.pa/uploads/legislacion/files/_Ley_sobre_documentos_electronicos_y_firma_electronica_65672.pdf)
- Asamblea Nacional. (2009). Ley 65 de 30 octubre 2009 - Que crea la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. <http://www.innovacion.gob.pa/descargas/Ley65.pdf>
- Asamblea Nacional. (2012). Ley 83 de 9 de Noviembre de 2012 - Regula el uso de medios electrónicos para los trámites gubernamentales. [http://www.innovacion.gob.pa/descargas/Ley\\_83\\_del\\_9\\_de\\_noviembre\\_2012.pdf](http://www.innovacion.gob.pa/descargas/Ley_83_del_9_de_noviembre_2012.pdf)
- Asamblea Nacional. (2013). Ley 33 de 25 de abril de 2013.
- Asamblea Nacional. (2019). Ley 81 de 26 de marzo de 2019 - De protección de datos personales. [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28743\\_A/72148.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28743_A/72148.pdf)
- Autoridad Nacional de los Servicios Públicos. (2018). Telecommunications Statistics. [https://www.asep.gob.pa/wp-content/uploads/telecomunicaciones/estadisticas/2018/106-107\\_2018.pdf](https://www.asep.gob.pa/wp-content/uploads/telecomunicaciones/estadisticas/2018/106-107_2018.pdf)
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental. (2017). Resolución 98 Implementación y Ejecución del Decreto Ejecutivo 357. Retrieved from <https://311.gob.pa/wp-content/uploads/2014/03/Resolucion982017311.pdf>
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA relevance). doi:<http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Ministerio de la Presidencia. (2017). Decreto Ejecutivo No. 511 de 24 de noviembre de 2017 – Que adopta la política pública de transparencia de Datos Abiertos de Gobierno. <http://www.antai.gob.pa/decreto-ejecutivo-no-511-de-24-de-noviembre-de-2017/>
- Ministerio de la Presidencia. (2018). Decreto Ejecutivo n. 275 de 11 de Mayo de 2018 - Que Reglamenta los Numerales 4, 5, 6 y 10 del Artículo 4 de la Ley 83 de 9 de noviembre de 2012. [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28526\\_A/Gaceta-No\\_28526a\\_20180516.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28526_A/Gaceta-No_28526a_20180516.pdf)
- National Observatory of Telecommunications and the Information Society (ONTSI), Public Corporate Entity Red.es, Spanish State Secretary for Information Society and Digital Agenda, & Spanish Ministry of Energy, T. (2016). Characterization of the Spanish Infomediary Sector. [datos.gob.es. https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Characterization%20of%20the%20Spanish%20Infomediary%20Sector.%20Executive%20Summary.%20Ed.2016.pdf](https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Characterization%20of%20the%20Spanish%20Infomediary%20Sector.%20Executive%20Summary.%20Ed.2016.pdf)
- OECD. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Accedido el 07 12, 2018, from <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>
- OECD. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD/LEGAL/0406. OECD, Paris. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>



OECD. (2014). Survey on Digital Government Performance. Accedido el 07 16, 2018, from <https://q-dd.oecd.org/subject.aspx?Subject=6C3F11AF-875E-4469-9C9E-AF93EE384796>

OECD. (2016). Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework. In OECD Digital Government Studies. OECD Publishing, Paris. doi:<https://dx.doi.org/10.1787/9789264258013-en>

OECD. (2016). Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017. OECD Publishing, Paris. doi:<https://dx.doi.org/10.1787/9789264265554-en>

OECD. (2017). Creating a Citizen-Driven Environment through good ICT Governance – The Digital Transformation of the Public Sector: Helping Governments respond to the needs of Networked Societies.

OECD/CAF/UN ECLAC. (2018). Latin American Economic Outlook 2018: Rethinking Institutions for Development. OECD Publishing, Paris. doi:<https://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-en>

OPTIC. (2018). Observatorio Panameño de Tecnologías de Información y Comunicación - Synthesis report shared with the OECD peer review team comparing the positioning of Panama in several indicators at international level.

Ubaldi, B., van Ooijen, C., & Welby, B. (2019). A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance. In OECD Working Papers on Public Governance. OECD, Paris.



El turismo es un importante sector de la economía, que incluye el turismo de playas (Bocas del Toro)

## Otras Publicaciones



**Digital Government Review of Brazil:**  
*Towards the Digital Transformation of the Public Sector*



**Digital Government Review of Norway:**  
*Boosting the Digital Transformation of the Public Sector*



**Open Government Data Report:**  
*Enhancing Policy Maturity for Sustainable Impact*



**Open Government Data in Mexico:**  
*The Way Forward*

Visit us:

**Digital Government:** <http://www.oecd.org/gov/digital-government/>

**Open Data Project:** <http://www.oecd.org/gov/digital-government/open-government-data.htm>



MEJORES POLÍTICAS  
PARA UNA VIDA MEJOR

Para más información:



@OECDgov

[www.oecd.org/gov/digital-government](http://www.oecd.org/gov/digital-government)

going digital

"Making the transformation work  
for growth and well-being"