

# Implementación del gobierno digital en gestiones locales de América Latina<sup>1</sup>

*Luis Miguel Rendueles Meyer-Bertheau<sup>2</sup>*

*Ana Paola Nava Martins<sup>3</sup>*

## Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar los procesos de implementación del Gobierno Digital en gestiones locales de América Latina en las ciudades de Buenos Aires, Montevideo y Río de Janeiro. La investigación se desarrolló bajo un diseño documental de tipo descriptivo-analítico, en la cual, se evidenció que la implementación del gobierno digital incidió directamente en la democratización en el acceso a los servicios públicos, la disminución de la corrupción y el aumento de la participación ciudadana, concluyendo que esta última es un factor fundamental en la implementación del gobierno digital a nivel local.

**Palabras clave:** Gobierno digital, gestiones locales, América Latina.

# Implementation of Digital Government in local administrations in Latin America.

## Abstract

The objective of this article was to analyze the implementation processes of the Digital Government in local administrations in Latin America in Buenos Aires, Montevideo and Rio de Janeiro. The research was developed under a descriptive-analytical documentary design, which showed that the implementation of digital government directly affected the democratization of access to public services, the reduction of corruption and the increase of citizen participation, concluding that the last-mentioned is a fundamental factor in the implementation of digital government at the local level.

**Keywords:** Digital government, local administration, Latin America.

## Introducción

La revolución digital es uno de los procesos más prometedores y complejos a los que se enfrenta la humanidad en el siglo XXI. Por ello, en las últimas dos décadas, las Tecnologías de la Comunicación e Información han sido consideradas como un elemento fundamental para comprender los procesos de interacción entre los gobiernos y sus ciudadanos, quienes exigen nuevas formas de gobernanza junto Estados más abiertos, innovadores y eficientes. De este modo, el gobierno digital cumple un papel cada vez más importante en la medida que aumentan las demandas de transparencia, participación, interacción y rendición de cuentas en todas las regiones del mundo.

Admisión: 03/12/2020      Aceptado: 14/01/2021

<sup>1</sup> El presente artículo es derivado del Trabajo Especial de Grado titulado: Implementación del gobierno digital en gestiones locales de América Latina. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.

<sup>2</sup> Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas. Mención: Ciencias Políticas. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [luisrendueles7@gmail.com](mailto:luisrendueles7@gmail.com)

<sup>3</sup> Abogado. Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas. Mención: Ciencias Políticas. Maestrante en Gerencia de Mercadeo. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: [anapaolanmartins@gmail.com](mailto:anapaolanmartins@gmail.com)

Desde mediados de la década de los noventa, los gobiernos a nivel nacional, provincial y municipal, en función de atender a estas demandas, han desarrollado programas y estrategias en función de simplificar los trámites administrativos, digitalizar y elevar la calidad los servicios públicos, detectar casos de corrupción al interior de sus instituciones, fortalecer la democracia y promover la participación ciudadana. Muestra de ello, son los avances en países desarrollados como Estonia, donde el uso de la identidad digital y la firma electrónica ahorra el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) cada año, el voto electrónico reduce a la mitad los costos de las elecciones y la plataforma de gestión de trámites ahorra anualmente en tiempo el equivalente a 844 años de trabajo (Florian, 2020).

En América Latina, se han desarrollado diversas experiencias de gobierno digital, soportadas por investigaciones e iniciativas como la Agenda Digital para América Latina y el Caribe, liderada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). No obstante, siguen existiendo retos que obstaculizan una implementación exitosa de una estrategia de gobierno digital en los Estados de la región, tales como: la calidad de banda ancha de Internet, la ausencia de una infraestructura digital moderna, la transformación de la economía y el gobierno bajo esquemas tecnológicos, déficit en la prestación de servicios públicos de calidad, amplia brecha digital, falta de capacitación de los funcionarios de la administración pública y la poca participación ciudadana.

Un ejemplo que evidencia la necesidad de implementar una estrategia de Gobierno Digital en América Latina, es el caso de los trámites administrativos, procesos que continúan siendo engorrosos y complejos en la mayoría de los países de la región. En promedio, se necesitan 5,4 horas para completar una gestión y el 25% de las mismas requieren más de tres viajes a la entidad pública. Adicionalmente, el 29% de los latinoamericanos reconoce haber pagado algún tipo de soborno para poder completar un trámite público (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018a).

Al mismo tiempo, a nivel regional, se distinguen avances significativos en Uruguay, Argentina, Chile y Colombia, al ser Estados que han impulsado una agenda digital a nivel nacional para estimular el desarrollo social, como, por ejemplo, la Agenda Digital de Uruguay, el Plan de Modernización Estatal de Argentina y la Agenda Digital Imagina de Chile. Entre estos avances, se evidencia un incremento en el acceso a la información pública, servicios públicos modernos y eficientes, aumento de la participación ciudadana, la innovación pública, el impulso de ciudades inteligentes, la reducción de la brecha digital, y el desarrollo de infraestructuras tecnológicas modernas, colocando al Estado y sus estructuras al servicio de las personas.

Por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en la necesidad de los gobiernos de la región de América Latina de agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar los procesos y actividades del sistema de gestión pública, orientado a una implementación de las tecnologías de la información y comunicación para desarrollar modelos que puedan responder a las demandas ciudadanas. Para ello, en este artículo se analizarán las fases de implementación del gobierno digital en gestiones locales de América Latina, bajo las etapas de presencia, información, interacción, transacción y e-democracia y sus efectos en algunas ciudades de la región.

## **1. Aproximaciones al concepto de gobierno digital, gobernanza digital e innovación pública**

En la actualidad, existe poca concientización sobre la utilización de las tecnologías de la información para el ejercicio gubernamental en nuestra región, lo cual hace necesario poder vislumbrar en que consiste el gobierno digital, cuál es su diferencia con la gobernanza digital y cómo se interrelaciona con el concepto de innovación política, y asimismo, establecer la interrelación de estos términos en la implementación en las gestiones locales de América Latina.

### **1.1 Gobierno digital.**

En primer lugar, el gobierno, en su sentido más amplio, se puede definir como el conjunto de órganos por medio de los cuales obra el Estado (Posada, 1935). De allí, tiene su concepción el término de gobierno digital, el cuál es definido de forma integral por Gil-García y Luna-Reyes (2009: 311) como:

La implementación y la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación para prestar servicios públicos, mejorar la efectividad administrativa y promover valores y mecanismos democráticos, así como la creación de un marco legal que facilite el desarrollo de iniciativas y promueva el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Autores como Andreas Meier (2012), Carter y Bélanger (2005) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2003), coinciden al plantear al gobierno digital como la utilización de las tecnologías de la información para alcanzar un mejor gobierno, enfatizando en el aumento de la eficiencia de los servicios públicos para ciudadanos, empleados y agencias del gobierno, así como la simplificación de la comunicación entre los mismos.

De este modo, es posible inferir que el gobierno digital consiste en la utilización de las tecnologías de la información por parte del poder ejecutivo para la prestación de los servicios públicos, el aumento de la participación ciudadana y las iniciativas locales; así como la promoción de la sociedad del conocimiento, con el fin de alcanzar el mayor bienestar social y el fortalecimiento democrático, de la mano de ciudadanos, servidores públicos y agencias de gobierno. En este sentido, se coloca a la ciudadanía como el centro del sistema democrático y no al Estado, partiendo de allí para la construcción de iniciativas y soluciones conjuntas, en un contexto de apertura al diálogo y transparencia.

Mediante la mejora en la prestación de los servicios públicos, el gobierno digital a través del uso de las tecnologías ha permitido que sea posible la efectividad administrativa, logrando el cumplimiento máximo de los objetivos con una cantidad limitada o reducida de insumos y recursos. Con base a ello, al lograr que las demandas ciudadanas sean atendidas de forma óptima por las agencias gubernamentales, los ciudadanos se sienten satisfechos y la confianza en el sistema político aumenta considerablemente.

## **1.2 Gobernanza digital.**

De este concepto de gobierno digital, se desprende la gobernanza digital, como una nueva forma de gobernar en el mundo globalizado en conjunto con los ciudadanos. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2002: 02) define la gobernanza digital como:

La utilización por el sector público de las TIC con el fin de mejorar la prestación de servicios, fomentar la participación de los ciudadanos en el proceso de adopción de decisiones para lograr que el gobierno sea más eficaz. La gobernanza electrónica implica nuevos estilos de liderazgo, nuevas formas de debatir, decidir políticas e inversiones, acceder a la educación, escuchar a los ciudadanos, nuevas formas de organizar, de prestar información y servicios.

De acuerdo a la UNESCO, la gobernanza digital consiste en la utilización de las tecnologías de la información en el sector público para mejorar la prestación de los servicios públicos y el fomento de la participación ciudadana en la toma de decisiones. Del mismo modo, Kettl (2002) establece que la aplicación de los enlaces electrónicos significa la interacción entre el gobierno, ciudadanos y empresas con el objetivo de mejorar los aspectos tanto democráticos, gubernamentales como empresariales del gobierno.

Por lo consiguiente, se determinó que la gobernanza digital implica la utilización de las tecnologías de la información para hacer efectiva la interacción entre los ciudadanos y el gobierno, lo cual conduce a la mejora de los servicios públicos, nuevas formas de organización y participación ciudadana en la toma de decisiones, con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

El principal objetivo de la gobernanza digital es la generación de nuevos canales y vías de comunicación entre las entidades estatales y los ciudadanos, con el fin de mejorar la administración pública y atender las demandas de la sociedad civil de forma eficiente. Con base a ello, la sociedad civil demandará cada vez menos cuestiones relacionadas con el consumo de la política y más con la participación en los procesos que la originan. Es decir, consiste en un proceso que a través de la tecnología sea capaz de transformar la gestión local en una gestión orientada a la participación ciudadana. (Jolías y Fernández Arroyo, 2013).

En relación con este tema, es importante hacer énfasis en que la gobernanza digital implica la eficacia gubernamental a través de la interacción entre los ciudadanos y el gobierno, es decir, a través de una relación bidireccional (ciudadanos-gobierno, gobierno-ciudadanos), es posible la colaboración y co-creación de iniciativas locales para disipar las preocupaciones más urgentes de la ciudadanía y brindar soluciones óptimas y eficaces.

### 1.3 Innovación pública.

Partiendo del concepto de gobernanza digital, que implica la cooperación de agencias de gobierno, entidades públicas, ciudadanos, empresas y organizaciones, la innovación es un elemento fundamental para la construcción de alternativas y soluciones para la ciudadanía, aprovechando las oportunidades que se encuentran en el entorno. Por ello, Schumpeter (2017) establece que la innovación no sólo puede ser vista desde el ámbito tecnológico, sino también desde el ámbito social y económico, considerando que innovar tanto en una organización, pública o privada, tiene efectos directos sobre la sociedad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005) define la innovación como un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado, nuevo servicio o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento. Asimismo, dentro del ámbito público, Sánchez *et al.* (2013: 30) apuntan que:

La innovación es una forma de gestionar que cuestiona de modo creativo y lateral las formas respecto de cómo hacemos las cosas con un único objetivo: incrementar la capacidad de generar valor público y dar respuesta a los ciudadanos y a las necesidades de los sistemas democráticos.

De acuerdo a lo anterior, Bianchi (2017) y Arros y Ramírez-Alujas (2017: 53) establecen que la innovación pública implica la creación e implementación de forma colaborativa de nuevas ideas acordes a cada contexto que respondan a problemas públicos concretos, así como también el desarrollo de prácticas, intervenciones, dispositivos tecnológicos y/o regulaciones que permitan solucionar problemas públicos. Por lo tanto, se puede considerar al gobierno digital como un modelo de innovación pública, al buscar responder a problemas públicos concretos a través del uso de las TIC con el fin de generar valor público.

Con base a ello, se infiere que la innovación pública tiene como función crear soluciones y alternativas creativas para hacer frente a los problemas de los ciudadanos, con el propósito final de generar valor público. En este sentido, el valor público debe ser el norte que deben seguir los gobiernos, ya que se refiere al valor creado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, el diseño, creación y ejecución de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

## 2. Fases de implementación del gobierno digital en gestiones locales de América Latina

El gobierno digital se entiende bajo una serie de etapas en los cuales los distintos gobiernos se encuentran transitando, que son catalogadas de forma distinta por los diversos autores en función de los avances y desarrollo de las entidades gubernamentales respecto al acceso de la información pública, la interacción, la participación con la ciudadanía, y la prestación de los servicios públicos a través de redes tecnológicas.

Para ello, algunos autores como Layne y Lee (2001) presentan un modelo de cuatro etapas que describen el desarrollo de un gobierno digital desde el punto de vista funcional, elaborado sobre la base de las observaciones y la experiencia de los autores en relación con las iniciativas de gobierno digital en los Estados Unidos de América. En este sentido, se sugiere que el gobierno digital es un fenómeno evolutivo y que, por consiguiente, las iniciativas de gobierno digital deben derivarse y aplicarse en consecuencia.

Al respecto, Layne y Lee (2001) plantean cuatro etapas de un modelo de crecimiento del gobierno digital: la etapa de catalogación, en la cual los esfuerzos iniciales de los gobiernos estatales se centran en establecer una presencia en línea para el gobierno, situando la información gubernamental en páginas electrónicas; la etapa de

transacción, que permite la interacción entre ciudadanos y gobierno a través de productos y servicios por la vía electrónica; la etapa de integración vertical, que consiste en la integración de los gobiernos locales, estatales y federales conectados por diferentes funciones o servicios de gobierno de forma física o virtual; e integración horizontal; donde se desarrolla una visión integral de gobierno a través de modelos de colaboración y confianza, dirigidos hacia la transformación de los servicios gubernamentales, en lugar de automatizar y digitalizar los procesos existentes.

Con base a lo anterior, se explica que en la medida que se encuentre disponible la información para los ciudadanos, será posible que se realicen transacciones entre los mismos y el gobierno por medio de productos y servicios, y a partir de allí, la integración vertical de las entidades gubernamentales permitirá una mayor coordinación para una prestación eficiente de los servicios públicos y la información pública. Finalmente, al haberse realizado todas estas etapas será posible lograr una gobernanza digital, es decir, una transformación en el ejercicio gubernamental a través de procesos de colaboración y cogestión de los asuntos públicos entre la ciudadanía y las entidades gubernamentales.

Por su parte, Fedorowicz *et al.* (2010) delimitan las etapas o fases del gobierno digital respecto a la relación entre el gobierno y otros entes. En esta visión, el gobierno digital se clasifica con base en: la mejora las funciones gubernamentales en su relación con los ciudadanos (Government to Citizen-G2C); con las empresas (Government to Business-G2B) u otros gobiernos (Government to Government-G2G). En este orden de ideas, Holmes (2001) identifica tres tipos de relaciones que denomina el ABC del gobierno digital: administración al ciudadano, administración a empresa y administración a administración.

Esto quiere decir que a través del uso de la tecnología, se permite la interacción y la relación entre diversos entes con distintas finalidades mediante la información, participación ciudadana y realización de trámites burocráticos. En el caso de los gobiernos y los ciudadanos, al existir un espacio de información, colaboración y cogestión, es posible un fortalecimiento de la democracia y la transparencia de las acciones del gobierno del local. Asimismo, entre las relaciones de gobierno-empresa se puede lograr un desarrollo empresarial a nivel local y en cuanto a gobierno-gobierno un fortalecimiento en la atención de demandas ciudadanas y mayor agilidad en trámites burocráticos.

En cuanto respecta a las gestiones locales, Esteves (2005) diseñó un modelo que contemplan cinco dimensiones para representar las fases de maduración del gobierno digital a nivel de municipios, aplicado a las ciudades españolas y replicado posteriormente a nivel mundial para evaluar los procesos de implementación en gestiones locales, perfeccionando y complementando las clasificaciones elaboradas anteriormente en el ámbito del gobierno digital. De acuerdo al autor, cada fase representa un aumento de las capacidades del gobierno digital de proveer información y servicios y una mejora de la comunicación entre los municipios y sus ciudadanos.

Del mismo modo, el Banco Interamericano en el Desarrollo (2018b) realizó un estudio en donde adoptó cinco dimensiones evolutivas respecto al proceso de adopción e implementación del gobierno digital en gestiones locales: las fases de presencia, información, interacción, transacción y agrega la dimensión de “Gobierno abierto”, en donde se hace énfasis en la transparencia, acceso de la información pública y transparencia del gobierno. Además, aporta un elemento fundamental al incorporar indicadores para medir el grado de incorporación y evolución en los procesos de implementación gobierno digital en los municipios de América Latina, específicamente en la Red de Merco ciudades.

## **2.1 Fase de presencia.**

De acuerdo con Esteves (2005: 04), la implementación del gobierno digital se debe basar en un programa de pequeños y precisos pasos, pero bajo una visión a largo plazo. Por ello, la fase de presencia tiene como propósito la creación de un portal web municipal y sus componentes implican el diseño de un espacio de comunicación entre las entidades gubernamentales del Estado y los ciudadanos. El autor establece que esta fase de presencia consiste en la capacidad de proveer información a los ciudadanos:

En la fase de presencia, los servicios tienen la capacidad de proveer información sobre su acción al ciudadano, es decir, existe información en línea y la incorporación de esquemas de búsqueda básicas; permite, por ejemplo, la descarga de archivos y formularios.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2018b) señala que esta es la fase inicial en la que el municipio instituye su presencia en la web, y es medible con base a la disponibilidad de información y datos sobre las gestiones locales. Asimismo, aseguran que este proceso es sencillo de implementar. Para ello, se utilizan algunos indicadores para evaluar la existencia y el funcionamiento de la fase de presencia: datos institucionales; historia y actualidad municipal; normativa local, y presencia del órgano legislativo local.

Es decir que, en esta fase de presencia, el gobierno municipal suministra a través de los medios digitales información en línea a los ciudadanos de forma sencilla y accesible, donde tengan la capacidad de realizar búsquedas de información sobre su localidad, descargar documentos como formularios para trámites administrativos, presupuestos públicos actualizados, compras y licitaciones adjudicadas, informes de gestión y rendición de cuentas, datos sobre el desarrollo local e información sobre la historia e información general del municipio.

## **2.2 Fase de información urbana.**

Siguiendo con las fases de implementación del gobierno digital a nivel local, Esteves (2005: 04) señala la etapa de información refiriéndose a la información urbana, propiamente del municipio, referido a la movilidad y el transporte urbano de la ciudad, agenda de eventos y actividades culturales para el acceso y disfrute de los ciudadanos:

La fase de información consiste en proveer información sobre el callejero y los transportes urbanos. Esta información exige, en muchos casos, herramientas tecnológicas avanzadas como el GIS (Geographic Information Systems), y la posibilidad de búsquedas rápidas. Fase de comunicación simple entre el ciudadano y municipio.

Ampliando el concepto establecido por el autor, el Banco Interamericano de Desarrollo (2018b) establece que los datos obtenidos en esta etapa son “aquellos que facilitan una acción posterior por parte del ciudadano o usuario del sitio web municipal, por ejemplo, información sobre un trámite o proceso, la participación en algún evento cultural e información para empresarios e inversionistas”. Para ello, establecen como indicadores para medir el éxito de la implementación de esta etapa son: la existencia de: un mapa de la ciudad; información sobre trámites y servicios; agenda de eventos o cultural, e información económica y oportunidades de inversión.

De acuerdo a lo planteado por el autor, se infiere que la fase de información consiste en el suministro de información urbana a los ciudadanos sobre lo que respecta a la movilidad, ubicación, información geográfica, disponibilidad y acceso al transporte, a través de herramientas tecnológicas y digitales. No obstante, esta fase debe ser interpretado en el sentido amplio, ya que incluye también la información sobre servicios digitales, turismo, agenda cultural de la ciudad, trabajos, y vivienda. Además, cabe destacar que existe un intercambio de información sencilla entre los ciudadanos y las entidades gubernamentales.

En este sentido, se establece que esta fase hace referencia a los datos que publica el gobierno en sus entidades a nivel nacional, federal y local, que implica un proceso de compilación y publicación de la información referente a la gestión administrativa y las oportunidades para que los ciudadanos accedan a los servicios digitales rápidos y simples que les permita cumplir con sus necesidades socioeconómicas.

## **2.3 Fase de interacción.**

Asimismo, Esteves (2005) plantea la existencia de la fase de interacción, que es posible entre ciudadanos y gobierno. En esta etapa, el autor establece que la fase de interacción comprende las comunicaciones simples entre el servicio o producto suministrado por el gobierno y el ciudadano, el contacto se realiza por teléfono o correo electrónico. Sin embargo, en la actualidad la fase de interacción debe ser comprendida en un sentido mucho más amplio, de acuerdo a la evolución y el avance de la tecnología en la última década.

El autor anteriormente mencionado, no considera la existencia de redes sociales como una herramienta de intercambio de información entre el gobierno y los ciudadanos, que permite la participación ciudadana y la atención de demandas a través de medios digitales, desarrollando una comunicación mucho más rápida, sencilla y dinámica. En este sentido, recurrimos a la definición establecida por el Banco Interamericano de Desarrollo (2018b: 24), que define la fase de presencia de forma completa:

Comprende los medios para la comunicación bidireccional entre los ciudadanos y el gobierno, y de los vecinos entre sí, así como las instancias de participación pública que se promueven. Asimismo, se releva la existencia (o no) de información sobre aplicaciones móviles en el portal web del gobierno municipal y el tipo de servicios que ofrecen.

Se puede inferir con base a esta definición, que la interacción consiste en una comunicación de doble vía o bidireccional, es decir, ya no sólo el gobierno se comunica con el ciudadano, sino que también el ciudadano se comunica con el gobierno y le expresa sus necesidades y demandas a través de los medios digitales, permitiendo de esta forma la participación en los asuntos públicos, toma de decisiones y en el diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas a nivel local. Todo ello es realizado a través de aplicaciones móviles, páginas web, correos electrónicos, teléfonos, entre otros medios electrónicos.

Para ello, el Banco Interamericano de Desarrollo (2018b) establece tres indicadores para medir si existe una real interacción entre los ciudadanos y el gobierno, planteando la existencia de i) contacto por correo electrónico; ii) gobierno móvil; iii) Facebook oficial del gobierno local accesible desde la página web, y iv) otras redes sociales o canales accesibles desde la página web. No obstante, se debe comprender que a medida que evoluciona la tecnología, se desarrollan nuevas formas y canales de comunicación que permiten no solamente acercar a los ciudadanos entre ellos si no también hacer más directa y cercana la relación entre los ciudadanos y el gobierno.

## **2.4 Fase de transacción.**

Siguiendo con las etapas de implementación, la fase de transacción tiene como propósito permitir a los ciudadanos realizar un intercambio de bienes y servicios entre dos partes. Esta dimensión del gobierno digital es definida como la “interacción electrónica bidireccional entre el ciudadano y el servicio prestado, en forma alternativa a la atención presencial en las dependencias del órgano, que incluye la autenticación, procesamiento de formularios, entre otros” (Esteves, 2005).

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que esta fase del gobierno digital consiste en un intercambio bidireccional, es decir entre dos partes, entre el ciudadano y el servicio prestado, a través de vías y medios electrónicos como una alternativa a la atención presencial en las dependencias de los órganos administrativos. Es decir, que consiste en un intercambio de bienes y servicios a través de los medios digitales, como una alternativa a las transacciones presenciales como el procesamiento de formularios y los trámites administrativos o burocráticos de distintas índoles.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2018b) amplió este concepto estableciendo que el fin de las transacciones como fase del gobierno digital es la posibilidad de realizar transacciones en línea, el cual es medible de acuerdo a la existencia de información y canales para consulta/pago de impuestos, tasas y contribuciones; multas, contravenciones e infracciones; habilitaciones comerciales y permisos de construcción, y servicios al ciudadano.

Con base a ello, es posible inferir que un gobierno local se encuentra en esta etapa en la medida que sus ciudadanos puedan realizar sus trámites en línea de forma simple, rápida y sencilla, como una alternativa real a los trámites realizados de forma presencial. En este sentido, cabe destacar que la implementación de esta etapa significaría una reducción de los tiempos de espera para los ciudadanos a la hora de realizar trámites y, además, esta dimensión comprende la reducción de los costos de la administración pública.

## 2.5 Fase de E-Democracia.

La fase de e-democracia fue establecida como agregado en el modelo de dimensiones del gobierno digital en gestiones locales aplicado por Esteves (2005:05), quien establece que la siguiente fase de los e-servicios municipales es la denominada e-democracia, la cual incluye servicios de participación ciudadana como foros de conversación sobre cuestiones municipales, o páginas adaptadas a discapacitados, explicando que:

Esta fase consiste en la creación de sinergias no solamente con los ciudadanos sino también con las otras ciudades, administraciones locales y gobiernos centrales. Esta fase incluye también el proveer servicios para la democracia digital como foros de conversación, blogs, encuestas online, oportunidades de participación en las decisiones de la administración local y las ciudades. La participación de los ciudadanos debe ser promovida no sólo en encuestas, sino en situaciones en los que dichos ciudadanos observen, de forma transparente, el proceso de toma de decisiones de sus representantes. Finalmente, las e-ciudades se irán preocupando por la usabilidad y por facilitar el acceso a discapacitados.

De acuerdo a esta explicación, es importante destacar que para lograr la e-democracia o democracia digital, los órganos de gobierno y dependencias del Estado deben de trabajar de forma conjunta en la implementación de las etapas del gobierno digital, y que, además, deben de abrir espacios para la participación pública, de modo que los ciudadanos sean los actores claves y protagonistas de esta democracia.

La e-democracia, en su sentido más amplio, se refiere a abrir oportunidades de participación a los ciudadanos para que participen activamente en el proceso de toma de decisiones e implementación de políticas públicas. Para ello, es fundamental que si deseamos lograr una democracia digital con ciudadanos digitales (o e-ciudadanos), la actuación del gobierno debe de comprender un diseño de servicios y procesos orientados al ciudadano y no con una visión enfocada en los gobiernos locales.

El autor de esta dimensión, vislumbra que “a medida que más e-servicios municipales vayan siendo ofrecidos a los ciudadanos, el gobierno electrónico revolucionará la relación entre las administraciones locales y sus ciudadanos”. Es decir, sólo mediante la implementación de las etapas del gobierno digital y la alfabetización tecnológica será posible avanzar hacia una administración pública orientada a los ciudadanos, eficiente y eficaz.

## 3. Casos de éxito: resultados y buenas prácticas

Con base a las fases de implementación del gobierno digital, se analizaron los procesos de implementación en las Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) de Argentina, la ciudad Río de Janeiro de Brasil y la ciudad de Montevideo de Uruguay. Es importante resaltar que esta investigación tiene como propósito la identificación de buenas prácticas en cada una de las dimensiones, de modo que pueda servir como modelo de referencia para su implementación en gestiones locales de América Latina y el mundo, buscando la replicación de esta novedosa forma de gobernanza.

### 3.1 Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### 3.1.1 Presencia.

De acuerdo a las dimensiones previamente mencionadas, el portal de la Ciudad de Buenos Aires (<https://www.buenosaires.gob.ar/>) en la fase de presencia ofrece información relevante, clara y sencilla a los usuarios, con contenido específico para grupos etarios de ciudadanos, empresarios y turistas. La información se encuentra organizada y estructurada en línea, y adicionalmente, se han incorporado correctamente esquemas de búsquedas básicas. Cumpliendo con los indicadores anteriormente por el Banco Interamericano de Desarrollo (2018b), en el portal se puede encontrar información sobre la actualidad del municipio, su historia y las actividades realizadas por el órgano legislativo a nivel local.

Un elemento que es importante resaltar en este contexto, es la existencia de información respecto al COVID-19, donde los ciudadanos pueden encontrar información importante sobre la pandemia, las medidas tomadas por el gobierno nacional y municipal, manuales de prevención, información para el equipo de salud y acceso público a los informes diarios. Además, se encuentra disponible un portal de datos abiertos para todos los ciudadanos sobre el coronavirus con información sobre los casos positivos, altas y fallecidos; junto con reportes sobre la situación epidemiológica, gestión sanitaria y territorial; y las medidas implementadas para disminuir la circulación en el transporte y en el espacio público. No obstante, cuenta con información sobre actividades culturales y recreacionales para jóvenes y adultos en la sección “Vida en Casa”.

### **3.1.2 Información urbana.**

Respecto a la fase de información urbana, en este portal electrónico los ciudadanos pueden encontrar información sobre los ejes principales de cada ministerio, los compromisos establecidos por el gobierno municipal e información sobre los ejes temáticos prioritarios del municipio. En relación a los indicadores anteriormente planteados, en esta fase el portal de la ciudad pone a disposición de los usuarios un mapa de la ciudad interactivo, información sobre trámites administrativos, atención ciudadana y servicios públicos.

Adicionalmente, se encuentra disponible una sección con información económica y oportunidades de inversión, con contenido sobre protocolos de apertura, programa de beneficios para reestablecer la economía y productividad de las pymes, registro y créditos para empresas, etcétera. Del mismo modo, se encuentra disponible una Unidad de Sistemas de Información Geográfica con aplicaciones y servicios geográficos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con aplicaciones, componentes y recursos para los desarrolladores, promoviendo la innovación pública y la apertura de datos.

El portal de Buenos Aires cuenta con un mapa interactivo, complementado con una clasificación de mapas temáticos sobre los ejes temáticos de COVID-19, transporte, urbanismo, servicios públicos, salud, educación, deportes y esparcimiento, medio ambiente, turismo, imágenes satelitales y diversidad. En este último punto, los ciudadanos pueden encontrar información de interés sobre los puntos de la ciudad vinculados a las políticas y programas sociales desarrollados para generar una mayor integración y diversidad cultural, social y sexual en la localidad.

Asimismo, se desarrolló como iniciativa del gobierno local la aplicación “BA Cómo Llego”, una plataforma diseñada con énfasis en el turismo para realizar un recorrido en la ciudad a través de los distintos medios de transporte. Una gran característica de esta última es la internacionalización, es decir, que la aplicación detecta el idioma del teléfono o dispositivo inteligente y se configura automáticamente para ayudar a los turistas a recorrer la ciudad de forma más sencilla.

### **3.1.3 Interacción.**

Con respecto a la fase de interacción, el portal de Gobierno de Buenos Aires cuenta con un asistente virtual llamado “Robot de Buenos Aires” que permite a los ciudadanos realizar preguntas, solicitudes, aclarar dudas y encontrar información respecto a cualquier trámite en tiempo real. Adicionalmente, esta aplicación online ofrece la opción de “Consultas vía WhatsApp”, donde los ciudadanos podrán agendar una cita y aclarar sus dudas por dicha plataforma. El asistente virtual es rápido y efectivo para encontrar información de forma rápida, sobre todo, representa una gran ayuda para las personas con poca alfabetización digital.

En relación a la presencia digital del municipio, este se encuentra en las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram, donde los usuarios pueden realizar consultas por esta vía e informarse sobre lo que está pasando en su localidad. Un elemento que debe ser considerado en este ámbito, es que se encuentran activados las opciones de contacto por medio de mensajería instantánea y mensajes directos, y que funciona de forma rápida y eficiente. Todo ello, se traduce en términos prácticos en la utilización tecnología al servicio de los ciudadanos. Asimismo, en su portal se encuentra disponible los números de atención telefónica y un correo electrónico de contacto, cumpliendo con todos los indicadores en esta fase.

En el año 2016, la municipalidad creó la aplicación BA Alerta, disponible para dispositivos móviles, con el fin de ser una herramienta para prevenir casos de inseguridad que permita que las víctimas se puedan comunicar con sus familiares o conocidos de forma rápida para pedir ayuda lo antes posible, utilizando la geolocalización y enviando correos electrónicos o mensajes de textos tras apretar un botón.

### **3.1.4 Transacción.**

El portal de la Ciudad de Buenos Aires permite realizar todos los trámites a través de su página web (<https://www.buenosaires.gob.ar/tramites>). Los trámites se encuentran organizados por categoría y los ciudadanos pueden tramitar cualquier documento que requieran en línea, tales como: documentos de registro civil, permiso de tránsito, uniones civiles, licencias de conducir, certificados de discapacidad, certificación de firmas, certificación de datos, inscripción del nacimiento o fallecimiento, inscripción de divorcio en acta de matrimonio, solicitud de partidas, autorización de viaje nacional y al exterior, permisos sobre trámites de protección e impacto ambiental, verificación y habilitación de transporte, pago de impuestos y multas, servicios funerarios, denuncias digitales, inscripción a registros públicos, títulos y certificados para estudiantes, entre otros.

Esta gran variedad de opciones de transacciones en línea se encuentra centralizados en una sola página web, permitiendo a los ciudadanos realizar sus tramitaciones de forma rápida y sencilla, acompañado de guías y tutoriales de ayuda que explican cómo completar los formularios y trámites, haciéndose efectiva la transacción y los servicios digitales a los ciudadanos en el entorno virtual. Cabe destacar que ante la limitación de circulación por la pandemia del COVID-19, la digitalización de los trámites administrativos en la Ciudad de Buenos Aires ha constituido una alternativa efectiva y real a los trámites de forma física o presencial.

### **3.1.5 E-Democracia.**

Buenos Aires es una de las ciudades más avanzadas en América Latina en cuanto a la e-democracia, puesto que desde el gobierno local han surgido iniciativas que buscan un compromiso y participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. Una de ellas, ha sido la creación de “Redes de colaboración e innovación”. De acuerdo a la información disponible en el portal de la ciudad, estas redes tienen como objetivo:

La articulación con actores externos (ONG, sector académico, empresas, otros laboratorios, etc.) e internos (otras áreas del Gobierno) para generar espacios de colaboración en los que se divulgue, intercambie y co-creen metodologías y enfoques para la innovación en políticas públicas.

Es decir, que buscan una co-gestión, colaboración y participación de las diferentes entidades del municipio: gobierno, empresa y ciudadanos, para en conjunto diseñar, idear, crear metodologías que permitan crear soluciones innovadoras en materia de políticas públicas, forjando un verdadero compromiso entre todos los actores sociales, fortaleciendo la democracia y generando valor público. También, se crean nuevas vinculaciones y se hace posible el intercambio de buenas prácticas y experiencias entre los distintos actores.

## **3.2 Montevideo.**

### **3.2.1 Presencia.**

El portal de la ciudad de Montevideo (<https://montevideo.gub.uy/>) en la fase de presencia ofrece información sobre el gobierno, teléfonos y direcciones útiles, noticias, datos abiertos, resoluciones, normativa departamental, expedientes electrónicos y compras. Adicionalmente, cuentan con una sección llamada “Áreas temáticas” donde los ciudadanos pueden encontrar información sobre la ciudad, sistema de salud, empresas, economía, deporte, transporte, medioambiente, educación, formación entre otros. Asimismo, cuenta con esquemas de búsqueda simples.

En este apartado, la ciudad de Montevideo ha compilado las normativas, resoluciones y legislación en el ámbito local, junto con las noticias más importantes de la gestión gubernamental. Las resoluciones se encuentran digitalizadas desde el año 2018 y se encuentran clasificadas por áreas temáticas. En el portal web los ciudadanos pueden realizar búsquedas por texto, número de resolución o normativa, por intendente y por fecha de publicación.

### 3.2.2 Información urbana.

En relación a los indicadores anteriormente planteados, en esta fase el portal de la ciudad pone a disposición un mapa de la ciudad interactivo (<https://m.montevideo.gub.uy/comoir/>) que utiliza los servicios de geolocalización para indicar a los ciudadanos las rutas más cercanas y rápidas para llegar a algún punto de la ciudad. A pesar de que cumple con su propósito inicial, este servicio cuenta con opciones limitadas respecto a los servicios geográficos de la Ciudad de Buenos Aires, al no existir una Unidad de Sistemas de Información Geográfica.

En contraposición, la ciudad de Montevideo cuenta con un Centro de Gestión de Movilidad, que funciona a través de sistemas Inteligentes de Transporte, aplicados en tiempo real a la administración, gestión y control del tránsito y del transporte de la ciudad, con el fin de Mejorar la fluidez de la circulación, mejorar la seguridad vial, planificar y modelar el tránsito a través de la recolección permanente de datos. Con ello, han logrado fiscalizar las infracciones de tránsito a través de un circuito cerrado de cámaras de seguridad en la ciudad. Asimismo, el portal de la ciudad de Montevideo ofrece información completa y actualizada respecto a trámites administrativos, atención ciudadana y los servicios disponibles a la ciudadanía, con una gran de aplicaciones elaboradas para dichos fines.

### 3.2.3 Interacción.

Con respecto a la fase de interacción, el portal de la ciudad de Montevideo, al igual que el portal de la ciudad de Buenos Aires cuenta con un *Chatbot* o asistente virtual que permite a los ciudadanos realizar preguntas, solicitudes, aclarar dudas y encontrar información respecto a cualquier trámite en tiempo real. Sin embargo, este asistente virtual tiene una velocidad de carga muy lenta y no se encuentra disponible en todos los apartados del portal municipal.

Respecto a la presencia digital del municipio, este se encuentra en las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram, donde los usuarios pueden realizar consultas por esta vía e informarse sobre lo que está pasando en su localidad. Por medio de las redes sociales, la intendencia de Montevideo (autoridad municipal) informa sobre los avances en el desarrollo de la infraestructura local, prestación de servicios públicos y alertas sobre la situación de la pandemia del COVID-19. Al igual que en la Ciudad de Buenos Aires, Montevideo utiliza los medios electrónicos para interactuar con los ciudadanos y atender sus demandas de forma eficiente.

### 3.2.4 Transacción.

Respecto a la fase de transacción del gobierno digital, la ciudad de **Montevideo** permite realizar todos los trámites a través de su portal en línea (<https://montevideo.gub.uy/tramites-y-servicios>). Este apartado se encuentra clasificado y ordenado de acuerdo a los tipos de trámites, pudiendo encontrar: licencia de conducir, consulta de infracciones, pago de tributos en línea, solicitud de información sobre deudas, gestión de facturas, documentación y permisos de obras, solicitud y entrega de matrículas para vehículos, certificados de saneamiento e inspección, entre otros.

### 3.2.5 E-Democracia.

Una de las mejores iniciativas del gobierno local de Montevideo, es el proyecto de Montevideo Decide, un modelo de participación ciudadana muy similar al establecido en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con la iniciativa “Redes de colaboración e innovación”. En este caso, no hay limitaciones de participación para la ciudadanía y se encuentra un portal dedicado exclusivamente a esta iniciativa (<https://decide.montevideo.gub.uy/>). Es definida en su sitio web oficial de la siguiente forma:

Montevideo Decide es la plataforma digital que permite a las y los montevidéanos opinar, proponer e incidir en las acciones que lleve a cabo la Intendencia de Montevideo. De acuerdo a sus distintos niveles de registro, la ciudadanía podrá participar de debates, presentar iniciativas de proyectos que busquen mejorar su vida en la ciudad, así como participar de encuestas, entrevistar al Intendente y a su equipo de Gobierno y participar en la co-creación de documentos.

Es decir, es una plataforma en línea o digital con el fin último de permitir la participación de la ciudadanía en asuntos públicos, quienes pueden opinar, proponer e incidir sobre la toma de decisiones y las soluciones llevadas a cabo en Montevideo a través de debates, presentación de entrevistas e iniciativas de proyectos en cualquier eje temático. De este modo, se promueve la adopción de una cultura de participación ciudadana sin intermediarios a través de la tecnología, de modo que los ciudadanos se sientan comprometidos e involucrados en su localidad. En pocas palabras, las iniciativas de participación ciudadana son herramientas para empoderar a los ciudadanos y que se conviertan en protagonistas del cambio para la transformación de sus municipios.

### **3.3 Gestión de Rio de Janeiro.**

#### **3.3.1 Presencia.**

El portal de Rio de Janeiro (<https://prefeitura.rio/>) forma parte de la implementación de la agenda de desarrollo digital de Brasil, el cual comprende el Centro de Operaciones de Rio, que funciona como el epicentro para coordinar los servicios de las distintas entidades municipales, estatales, nacionales y de prestación de servicios públicos. En su página web, se encuentra la plataforma digital “Data Rio”, un proyecto pionero en materia de transparencia y el desarrollo de información estadística, mapas, estudios e investigaciones centradas en la ciudad de Río de Janeiro. En ella, los ciudadanos pueden acceder a toda la información e historia de su municipio, junto a toda la legislación y normativa a nivel municipal de los últimos años.

Adicionalmente, se encuentra disponible una sección con información actualizada y en tiempo real sobre la pandemia del COVID-19, donde los ciudadanos pueden conocer cuáles son los planes de recuperación y programas que está implementando el gobierno municipal en esta contingencia, noticias, información sobre el gasto público, mitos y verdades y una sección de preguntas y respuestas. Además, en la página web se pueden visualizar *banners* que invitan a los ciudadanos a utilizar mascarilla y respetar las medidas de bioseguridad.

#### **3.3.2 Información urbana.**

Respecto a la dimensión de información urbana, el portal web del municipio de Rio de Janeiro es el más completo puesto que en la fase de información urbana, ha integrado un modelo extraordinario de planificación, integración y gestión de información, que surgió en el año 2014 con la creación del Sistema Municipal de Información Urbana (SIURB). Desde entonces, el SIURB se ha convertido en un canal de información sobre los municipios, donde se puede conocer las noticias y políticas implementadas por las entidades de la localidad en “Portal del Servidor”.

Asimismo, en la fase de información urbana, existe un portal dedicado al turismo en la Ciudad de Rio de Janeiro llamado “Rio Tur” que ofrece información sencilla en los idiomas de inglés, portugués y español, sobre las actividades culturales y turísticas de la ciudad, sitios de alojamiento y lugares de consumo de comida y bebidas, actividades al aire libre, información de transporte y movilidad y mapas de la ciudad. Este último aspecto, es una muestra de las posibilidades y oportunidades que ofrecen los entornos digitales para los municipios de forma simple y eficaz.

#### **3.3.3 Interacción.**

El portal de la ciudad de Rio de Janeiro prioriza la interacción con los ciudadanos y extranjero, considerando la gran disponibilidad de canales abiertos para entablar una relación bidireccional de comunicación con sus usuarios. De este modo, tiene una fuerte presencia digital en las redes sociales de Instagram, Twitter y Facebook,

además de ofrecer a la ciudadanía un teléfono de contacto vía WhatsApp donde los ciudadanos pueden recibir noticias en su dispositivo móvil sobre lo que está pasando en su ciudad en tiempo real.

### 3.3.4 Transacción.

Al igual que en las administraciones de la Ciudad de Buenos Aires y Montevideo, el portal online de Río de Janeiro está integrado por un conjunto de aplicaciones como 1746, eShopping Rio y Participa Rio, orientadas a prestar servicios a los ciudadanos a través de medios tecnológicos. Para ello, la municipalidad centralizó los servicios públicos en la página web de Carioca Digital, en donde los ciudadanos deben de registrarse en la plataforma para realizar consultas o trámites administrativos respecto a los temas de educación, empleo, vivienda, bienes e inmuebles, identificación, pago de multas y tributos, entre otros.

Con el fin de promover el emprendimiento y dar apoyo a los empresarios de la ciudad, en la localidad se ideó la iniciativa “Río Mais Facil” como una herramienta digital que permita otorgar licencias a empresas y a ciudadanos a formalizar su actividad empresarial o económica. En este sentido, podrán encontrar información sobre los requisitos y realizar preguntas sobre la solicitud de los trámites, es decir, existe un intercambio de productos y servicios a través de los medios digitales. Esta iniciativa, además de agilizar los trámites burocráticos para la administración pública y los ciudadanos, significa la utilización de la tecnología para apoyar e incentivar el emprendimiento en la ciudad.

En la misma línea, el gobierno de Rio de Janeiro creó el proyecto “Centro de Atención 1746” (<https://1746.rio>) en donde los ciudadanos pueden realizar solicitudes, quejas y reclamos en materia de asistencia social, conservación ambiental, educación, defensa civil, empresas, leyes, limpieza urbana, derechos humanos, entre otros. Esta iniciativa permite a los ciudadanos reclamar y exigir en caso de la existencia de alguna falla o inconveniente con los servicios públicos a través de medios digitales, evitando la congestión de las oficinas públicas del Estado y diligenciando las solicitudes a las autoridades correspondientes.

### 3.3.5 E-Democracia.

En el ámbito de la e-democracia, el gobierno local diseñó la iniciativa “Lab.Rio”, un laboratorio de innovación política creado y vinculado con el municipio de Río de Janeiro que tiene como objetivo principal desarrollar herramientas capaces de acercar a los ciudadanos a la administración local, a través de plataformas que abordan temáticas de inclusión de minorías, niños y jóvenes en los debates sobre las políticas públicas, ejecución y evaluación de obras públicas y la articulación de los trabajadores, ciudadanos y organizaciones no gubernamentales. Este proyecto ha permitido el surgimiento de iniciativas como “Mapeando” o “Chega Junto” que han permitido incluir a la ciudadanía en el monitoreo y evaluación de las políticas públicas de la ciudad, haciendo un seguimiento en tiempo real sobre sus avances y retrocesos.

## Conclusión

La implementación del gobierno digital en las gestiones locales de América Latina, específicamente en el caso de Buenos Aires, Río de Janeiro y Montevideo, ha tenido como consecuencia una mejora en la prestación de los servicios públicos, en la medida que los ciudadanos se han involucrado en los procesos de toma de decisiones, han realizado las demandas mediante los medios diseñados para ello y han sido atendidos de forma satisfactoria por las entidades gubernamentales a nivel local por medio de las tecnologías de la información.

En esta investigación, se demostró que en los municipios estudiados desarrollaron de forma paulatina una nueva forma de interacción entre la ciudadanía el Estado, donde la gestión pública se encuentra orientada al ciudadano. En esta línea, el gobierno digital incide directamente en el diseño y ejecución de políticas públicas de calidad con un impacto directo y significativo sobre la vida de los ciudadanos. De esta manera, se ha vislumbrado que la tecnología es una herramienta fundamental en el siglo XXI, debido a que se encuentra presente en todos los ámbitos de la vida ciudadana y constituye un mecanismo clave para la información ciudadana, la participación en los asuntos públicos y la prestación de los servicios públicos.

En cuanto respecta a los procesos de implementación estudiados a nivel local, se pudo examinar que cada uno de los municipios cuenta con distintas iniciativas que han sido diseñadas y adaptadas de acuerdo a sus necesidades, haciendo posible que desde las entidades gubernamentales se promueva el empoderamiento de la ciudadanía para lograr un compromiso en los asuntos que conciernen a la vida pública. No obstante, cada una de ellas está sumergida en procesos de maduración y desarrollo distintos, de acuerdo a la voluntad y la iniciativa de los gobiernos locales, quienes tienen la responsabilidad de liderar la implementación del gobierno digital.

Igualmente, se observó que, a través de la fase de presencia e información urbana, los ciudadanos tienen la oportunidad de mantenerse al día en tiempo real sobre los asuntos de su localidad y disponer de toda la información que requieren para realizar trámites administrativos de forma presencial o virtual, siendo esta una solución oportuna ante la excesiva burocratización de la región latinoamericana y los amplios períodos de espera.

Respecto a la fase de transacciones en el entorno digital y la situación de la pandemia a nivel mundial, se evidenció que, en los municipios de Buenos Aires, Montevideo y Rio de Janeiro, la digitalización de los trámites ha constituido una alternativa efectiva y real a los trámites de forma física o presencial. Asimismo, en este contexto los ciudadanos de estas localidades han podido informarse sobre la evolución de la pandemia y medidas de prevención de la misma.

Asimismo, se vislumbró que en la construcción de las democracias digitales o las e-democracias en nuestra región, los laboratorios de innovación pública son alternativas eficaces para la construcción de agendas y políticas públicas de forma consensuada entre distintos actores de la sociedad, y que, para llegar a consolidar la democracia, se hace necesaria la participación activa de los mismos. De este modo, se recomienda la replicación de esta plataforma de innovación a nivel local en la región, con el fin de centralizar los esfuerzos de todos los actores sociales en la construcción de una mejor democracia.

En pocas palabras, las iniciativas de participación ciudadana son herramientas para empoderar a los ciudadanos y que se conviertan en protagonistas del cambio para la transformación de sus municipios.

A futuro, es necesario e imprescindible seguir analizando cómo ha sido la evolución y los avances de los gobiernos de América Latina y el mundo respecto a la implementación del gobierno digital y la satisfacción ciudadana, a través de la aplicación de estudios de opinión pública cualitativos y cuantitativos, que determinen el éxito o no de la adopción de la nueva forma de gobernar mediante la tecnología, la innovación pública y la participación ciudadana.

## **Referencias Bibliográficas**

### **Libros**

BIANCHI, Matías. (comp.) 2017. **Recuperar la política. Agendas de Innovación Política en América Latina**. Asuntos del Sur. Buenos Aires.

KETTL, Donald. 2002. **The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America**. Johns Hopkins University Press. Estados Unidos.

HOLMES, Douglas. 2001. **E.gov. E-business Strategies for Government**. Nicholas Brealey Publishing. London.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. 2005. **Manual de Oslo**. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Madrid.

POSADA, Adolfo. 2003. **Tratado de Derecho Político**. Editorial Comares. España.

SCHUMPETER, Joseph. 2017. **La Teoría del Desarrollo Económico**. Editorial Routledge. Estados Unidos.

SÁNCHEZ, Carmina; LASAGNA, Marcelo y MARCET, Javier. 2013. **Innovación Pública: un modelo de aportación de valor**. RIL Editores. Chile

MEIER, Andreas. 2012. **eDemocracy & eGovernment: Stages of a Democratic Knowledge Society**. Editorial Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Alemania.

### Revistas

ARROS, Valentina; RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro. 2017. “Innovación en el sector público chileno: la experiencia y aprendizajes del Laboratorio de Gobierno” En **Revista de Gestión Pública**. Volumen VI. No. 1. Chile. P. 43-80

LUNA-REYES, Luis Felipe; HERNÁNDEZ, Juan Manuel; Gil-García, J. Ramón. 2009. “Hacia un modelo de los determinantes de éxito de los portales de gobierno estatal en México” En *Revista Gestión y Política Pública*. Volumen XVIII. No. 2. México. P. 307-340.

ESTEVES, José. 2005. “Análisis del desarrollo del gobierno electrónico municipal en España”. En **IE Working Paper**. Instituto de Empresa. Madrid. P. 05-32. En: [http://latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/WPE05-32.pdf](http://latienda.ie.edu/working_papers_economia/WPE05-32.pdf) [consultado el 24 de mayo de 2020].

FEDOROWICZ, Jane; GOGAN, Janis; CULNAN, Mary. 2010. “Barriers to Interorganizational Information Sharing in e-Government: A Stakeholder Analysis”. En **Information Society Journal**. Volumen XXVI. No. 5. Waltham. P. 315–329.

LAYNE, Karen; LEE, Jungwoo. 2001. “Developing fully functional E-government: A four stage model”. En **Government Information Quarterly**. Volumen XXVIII. No. 2. P. 122–136.

### Internet

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 2018a. **Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital**. En <https://publications.iadb.org/es/el-fin-del-tramite-eterno-ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital> [consultado el 20 de mayo de 2020].

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 2018b. **Municipios y gobierno digital: Situación y buenas prácticas en la Red Mercociudades**. En <https://publications.iadb.org/es/municipios-y-gobierno-digital-situacion-y-buenas-practicas-en-la-red-mercociudades> [consultado el 11 de julio de 2020].

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. 2003. **The Case for E-Government**. En [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-case-for-e-government\\_budget-v3-art5-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-case-for-e-government_budget-v3-art5-en) [consultado el 11 de julio de 2020].

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. 2002. **Overview On E-Governance**. En [http://portal.unesco.org/ci/en/files/6532/10391876090Overview\\_on\\_egovernance\\_working\\_paper.doc/Overview%2Bon%2Begovernance%2Bworking%2Bpaper.doc](http://portal.unesco.org/ci/en/files/6532/10391876090Overview_on_egovernance_working_paper.doc/Overview%2Bon%2Begovernance%2Bworking%2Bpaper.doc) [consultado el 15 de julio de 2020].

FLORIAN, Marcus. 2020. **Digitalisation isn't instagrammable – and that's a problem**. 2002. En <https://e-estonia.com/speakers-corner-digitalisation-isnt-instagrammable/c> [consultado el 15 de julio de 2020].

CARTER, Lemuria; Frence y Bélanger. 2005. **The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors**. En <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2575.2005.00183.x> [consultado el 15 de julio de 2020].