



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Gobierno Digital





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Gobierno Digital

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Fecha	Título	Elaborado por
1.0	2018/11	Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital	Secretaría de Gobierno Digital Subsecretaría de Transformación Digital



CONTENIDO

BASE LEGAL	6
CONSIDERACIONES GENERALES	7
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO DIGITAL.....	9
PRINCIPIOS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO DIGITAL	9
OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS.....	11
ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PGD	11
1. IDENTIFICAR EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD	12
2. DEFINIR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GOBIERNO DIGITAL EN LA ENTIDAD	14
3. DEFINIR LOS OBJETIVOS DE GOBIERNO DIGITAL	19
4. ELABORAR EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE GOBIERNO DIGITAL	23
5. GESTIONAR LOS RIESGOS DEL PGD	27
6. ELABORAR EL DOCUMENTO PGD.....	28
7. SUPERVISAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PGD	29
ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA FORMULACIÓN PGD	31



SIGLAS

ADP	:	Agenda Digital Peruana.
ANS	:	Acuerdo de Nivel de Servicio.
CEPLAN	:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
OCDE	:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
PCM	:	Presidencia del Consejo de Ministros.
PDC	:	Plan de Desarrollo Concertado.
PDL	:	Plan de Desarrollo Local.
PEI	:	Plan Estratégico Institucional.
PESEM	:	Plan Estratégico Sectorial Multianual.
PESTE	:	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental.
PIDE	:	Plataforma de Interoperabilidad del Estado.
PGD	:	Plan de Gobierno Digital.
PNGE	:	Política Nacional de Gobierno Electrónico.
PSI	:	Proveedor del Servicio de Internet.
POI	:	Plan Operativo Institucional.
RACI	:	Matriz de Encargado, Responsable, Consultado, Informado.
SEGDI	:	Secretaría de Gobierno Digital.
SGSI	:	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.
SNI	:	Sistema Nacional de Informática.



PRESENTACIÓN

La Presidencia del Consejo de Ministros – **PCM** en el marco del Programa País¹, a través de la Secretaría de Gobierno Digital – **SEGDI**, y en base a las recomendaciones realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – **OCDE** en el documento “Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. PERÚ: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo²”, viene impulsando el proceso de transformación digital en las entidades de la Administración Pública orientado a plasmar un Gobierno Digital que genere valor público e impacte en la mejora de la atención de los ciudadanos y personas en general.

Es pertinente señalar que mediante el **Decreto Legislativo N° 1412**, de 13SET2018, se aprueba la **Ley de Gobierno Digital**, la cual, entre otros, establece “*el régimen jurídico aplicable al uso transversal de tecnologías digitales en la digitalización de procesos y prestación de servicios digitales por parte de las entidades de la Administración Pública en los tres niveles de gobierno³*”, y, como finalidad “*Mejorar la prestación y acceso de servicios digitales en condiciones interoperables, seguras, disponibles, escalables, ágiles, accesibles, y que faciliten la transparencia para el ciudadano y personas en general⁴*”.

En esa línea, la actual gestión emitió un conjunto de dispositivos, entre ellos, el **Decreto Legislativo N° 1246**, de fecha 10NOV2016 y el **Decreto Legislativo N° 1310**, de fecha 30DIC2016, por los cuales se aprobaron diversas medidas de simplificación administrativa, con miras a lograr una mejor y oportuna atención a los ciudadanos, promoviendo de modo efectivo su inclusión digital.

Ahora bien, con la finalidad de adecuarnos a las nuevas realidades donde los cambios que operan las tecnologías digitales tienen carácter transversal en las actividades humanas y donde el Estado Peruano no está exento, y con el propósito de generar eficiencia en el quehacer de las entidades públicas, la SEGDI presenta los **Lineamientos para la Formulación del Plan de Gobierno Digital** orientado a integrar y mejorar actividades que anteriormente las entidades públicas integrantes del Sistema Nacional de Informática debían hacer con diferentes planes como el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, Plan Estratégico de Tecnologías de Información y el Plan Operativo Informático. Más aún, es oportuno recordar que una de las funciones del Comité de Gobierno Digital de las entidades de la Administración Pública es formular el Plan de Gobierno Digital conforme lo establece la Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM.

La integración de los referidos planes en el Plan de Gobierno Digital (en adelante **PGD**) permitirá que las entidades en un solo documento de gestión puedan plasmar los objetivos y proyectos de Gobierno Digital, todo ello orientado a continuar fortaleciendo una mejor forma de atención a los ciudadanos, impulsando la ciudadanía digital, empero, al mismo tiempo, conseguir eficiencia en la Administración Pública impulsando su proceso de transformación digital.

En tal sentido, para formular el referido **PGD** se ha elaborado el presente Lineamiento que se estructura en siete (07) etapas, las cuales comprenden: 1. Identificar el enfoque estratégico de la entidad, 2. Definir la situación actual del Gobierno Digital en la entidad, 3. Definir los objetivos de Gobierno Digital, 4. Elaborar el portafolio de proyectos de Gobierno Digital, 5. Gestionar los riesgos, 6. Elaborar el documento PGD y 7. Supervisar la implementación del PGD.

Con el presente documento ésta Secretaría de Gobierno Digital busca dotar de un instrumento que facilite lo antes indicado y permita orientar el proceso de transformación digital en el Estado Peruano con miras a facilitar la prestación de servicios digitales que, en efecto, generen valor público, así como coadyuvar a que nuestro país pueda lograr no sólo eficiencia sino también eficacia en la prestación de dichos servicios, contribuyendo al desarrollo de la economía digital y la sociedad del conocimiento en nuestro país.

Lima, noviembre de 2018.

¹ Decreto Supremo N° 086-2015-PCM mediante el cual se declara de interés nacional las acciones, actividades e iniciativas desarrolladas en el marco del proceso de vinculación del Perú con la OCDE e implementación del Programa País.

² Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. PERÚ: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo. Ver en: <https://goo.gl/ftZB8L>.

³ Artículo 1º Decreto Legislativo N° 1412, Ley de Gobierno Digital.

⁴ Artículo 4º Decreto Legislativo N° 1412, Ley de Gobierno Digital.



BASE LEGAL

- Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Decreto Legislativo N° 1412, que aprueba la Ley de Gobierno Digital.
- Decreto Legislativo N° 604, que crea el Sistema Nacional de Informática.
- Decreto Supremo N° 066-2011-PCM, que aprueba el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú – La Agenda Digital Peruana 2.0.
- Decreto Supremo N° 081-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013 - 2017.
- Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Decreto Supremo N° 033-2018-PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital.
- Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM, que dispone la creación de un Comité de Gobierno Digital en cada entidad de la Administración Pública.
- Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 004-2018-PCM/SEGDI, que aprueba los lineamientos para la gestión y planificación del Gobierno Digital en la Administración Pública.



CONSIDERACIONES GENERALES

Se han establecido algunas consideraciones a tener en cuenta en la formulación del Plan de Gobierno Digital, las cuales son:

1. El Titular de la Entidad, en adelante «El Titular», se refiere a «la máxima autoridad de la entidad», en todas aquellas entidades comprendidas en el Artículo I del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
2. Compromiso y liderazgo de El Titular o su representante en la formulación e implementación del PGD.
 - a) El Titular o su representante debe presidir el Comité de Gobierno Digital, en adelante «El Comité».
 - b) El Titular o su representante en base a la estructura, procesos y necesidades de la entidad puede incorporar a otros miembros o roles en la conformación de El Comité. Por ejemplo, al responsable del área de Planificación, Asesoría Jurídica, Administración, Gestión Documental, otros.
 - c) El Titular o su representante evidencia su compromiso en la formulación del PGD, entre otros, con:
 - i. Liderar las iniciativas o procesos de transformación digital en la entidad.
 - ii. Planificar, presupuestar y asignar los recursos suficientes para la funcionalidad de El Comité y su PGD.
 - iii. Propiciar la colaboración entre los órganos de línea y de apoyo de la entidad.
 - iv. Efectuar las revisiones a los informes desarrollados por El Comité.
3. El Titular podrá delegar sus funciones como presidente de El Comité a la autoridad de la gestión administrativa en la entidad; sin embargo, siempre mantiene la responsabilidad del mismo.
4. El Comité se constituye en el mecanismo de gobernanza digital responsable de **DIRIGIR, EVALUAR y SUPERVISAR**, por un lado, el proceso de transformación digital y Gobierno Digital en la entidad, y, por otro lado, el uso actual y futuro de las tecnologías digitales acorde a los cambios tecnológicos, en la regulación y el enfoque estratégico.
5. El Comité debe tener un Secretario Técnico, este rol puede recaer sobre el Responsable del Área de Informática o quien haga sus veces en la entidad, quien tendrá como funciones:
 - a) Elaborar las actas de las reuniones.
 - b) Coordinar las agendas de las reuniones (temas a discutir o debatir en la reunión) y sus convocatorias.
 - c) Registrar la información del PGD en el aplicativo informático.
 - d) Otros que considere El Comité.
6. El Comité realiza una actualización anual del PGD e informa de sus resultados a El Titular. Los resultados obtenidos del PGD deben retroalimentar al Plan Estratégico Institucional - PEI y Plan Operativo Institucional - POI de la entidad.
7. El Comité puede evaluar la participación de actores del sector público, privado y otros interesados en la formulación e implementación del PGD.
8. El Comité debe gestionar que los recursos, bienes y servicios para la ejecución de los proyectos, adquisiciones y contrataciones del Plan de Gobierno Digital, se registren en el cuadro de necesidades y en lo que corresponda en el Plan Anual de Contrataciones o documento equivalente.
9. Cada entidad, en coordinación con El Comité, debe establecer una estrategia para atraer, desarrollar y retener recursos humanos con el conjunto necesario de capacidades y habilidades para apoyar la transformación digital de su entidad, más allá de los incentivos económicos.



10. La elaboración del PGD se realiza en coordinación con sus órganos de administración interna, órganos de línea y órganos desconcentrados, conforme a lo indicado en el Capítulo II del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
11. Los objetivos, proyectos y/o acciones del PGD se enmarcan y/o articulan con el PEI y, cuando corresponda, con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales, Planes de Desarrollo Concertado.
12. El conjunto de objetivos, proyectos y/o acciones del PGD deben ser vinculantes con el PEI o documento equivalente y POI, confiriéndole trazabilidad y relación directa con los objetivos estratégicos institucionales. Esta vinculación asegura la asignación de recursos.
13. Los bienes y servicios en materia de tecnologías digitales a ser adquiridos o contratados se regirán por las normas emitidas por los entes correspondientes en materia de contrataciones del Estado Peruano.
14. El PGD debe ser parte de un proceso de mejora continua y mantener una visión de futuro, considerando el corto, mediano y largo plazo.
15. El PGD aprobado o actualizado debe ser comunicado a todos los colaboradores de la entidad.
16. El PGD comprende un horizonte temporal de tres (03) años como mínimo u otro periodo que le permita estar alineado al PEI.
17. Para la formulación del PGD las entidades públicas podrán hacer uso de los formatos que publique la Secretaría de Gobierno Digital en su página web.



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Gobierno Digital

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO DIGITAL

El planeamiento estratégico, como principio, busca el desarrollo integral del país que asegure una administración pública al servicio del ciudadano, en cada lugar del territorio nacional, para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y sobretodo, el bienestar integral de las personas⁵.

Alineándonos con lo definido por CEPLAN, el PGD busca el desarrollo del Gobierno Digital y la transformación digital de la Administración Pública, coadyuvando a mejorar la relación entre el ciudadano y el Estado, así como también a mejorar su experiencia e incrementar su confianza en un entorno cada vez más digital.

El PGD se constituye en el único instrumento de gestión cuyo objetivo es definir la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de Gobierno Digital, los cuales están, por un lado, en función de las necesidades de los ciudadanos, las necesidades de información de la entidad y cambios en el entorno, y, por otro lado, enfocados en la digitalización de servicios, procesos e información de la entidad, haciendo uso intensivo de las tecnologías digitales y la innovación dirigida por datos.

Adicionalmente, el PGD nos permite establecer con claridad un mapa de ruta⁶ en materia de Gobierno Digital que contribuya al logro de los objetivos estratégicos institucionales, objetivos nacionales, la Agenda Digital Peruana y la Política Nacional de Gobierno Electrónico o documento equivalente⁷.

PRINCIPIOS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO DIGITAL

Antes de iniciar la formulación de un PGD es importante que las entidades de la Administración Pública tomen como marco de referencia los **“Principios para la planificación del Gobierno Digital”**, de tal manera que estos guíen su actuar en la definición de sus objetivos y proyectos.

1. Diseño centrado en las necesidades y demandas del ciudadano

Toda entidad pública diseña sus servicios con el propósito de atender y satisfacer las demandas, problemas y/o necesidades de los ciudadanos o administrados, con ello se asegura la generación de valor público⁸; no obstante, para que esto se concrete es necesario que las entidades públicas fortalezcan la articulación y coordinación entre sí, orienten sus servicios a una gestión por procesos, de omnicanalidad⁹, compartan información, hagan uso de marcos de referencia sobre innovación, ágiles, u otras enfocadas en la experiencia del ciudadano, e investiguen y analicen sus comportamientos, necesidades y preferencias.

2. Digital por defecto

Los servicios deben ser diseñados y modelados para que sean digitales de principio a fin, pudiendo estar a disposición de los ciudadanos o administrados a través de canales digitales (dispositivos móviles, páginas web, etc.), sin perjuicio que dichos servicios puedan prestarse de manera presencial.

⁵ Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 062–2017–CEPLAN/PCD. Ver: <https://bit.ly/2HcfNgU>

⁶ Se entiende por mapa de ruta a aquel que comprenda objetivos, acciones estratégicas y proyectos.

⁷ Puede considerarse las modificatorias a la Política Nacional de Gobierno Electrónico o el que haga sus veces (Política, Estrategia, Plan Nacional, Agenda Digital, etc.).

⁸ Toma como base lo establecido en el Artículo II “Principio de Servicio al ciudadano” de la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

⁹ Una experiencia omnicanal implica que un ciudadano no solo pueda hacer trámites o gestiones en Internet, sino que pueda hacerlo por el canal que prefiera –ya sea presencial, telefónico, e-mail, web, móvil u otros– con la certeza de que obtendrá el mismo resultado. Ver: <https://bit.ly/2qG3FGS>.



3. Agnóstico al dispositivo y centrado en los móviles

Los servicios digitales deben ser accesibles a través de dispositivos móviles, equipos portátiles u otros; lo cual representa una oportunidad para que las entidades innoven los tradicionales “procesos de negocio” y aprovechen las funcionalidades y capacidades de las tecnologías digitales.

4. Centrado en los datos

Toda entidad debe reconocer que los datos e información (en formato físico y/o digital) son un activo estratégico, desde su creación hasta su disposición final, por lo que deben garantizar su disponibilidad, seguridad, integridad, privacidad, confidencialidad y calidad en base a la normatividad vigente.

5. Inclusión digital

Las entidades deben asegurar igualdad de oportunidades en el acceso, uso y aprovechamiento de los servicios digitales, aplicando estándares o mecanismos de accesibilidad, usabilidad, seguridad digital u otros, así como también implementan espacios o centros de acceso público para el fortalecimiento de capacidades y acceso a dichos servicios, promoviendo la ciudadanía digital.

6. Colaboración digital

Toda entidad pública proporciona los datos e información que posee a otra entidad que lo necesita, para el ejercicio de sus funciones en el ámbito de sus competencias, a través de cualquier medio¹⁰, sin más limitación que la establecida por la Constitución¹¹ o la Ley¹²; así como también realiza esfuerzos conjuntos para el desarrollo de iniciativas de transformación digital.

7. Seguridad digital

La entidad debe preservar la *disponibilidad, integridad, confidencialidad* de la información que gestiona y, en su caso, la autenticidad y no repudio, sobre todo en aquella proporcionada por los ciudadanos o administrados, en el marco de sus procedimientos y normatividad vigente¹³, contribuyendo a fortalecer la confianza del ciudadano en el uso de servicios digitales.

8. Abierto al ciudadano

La entidad debe asegurar que los datos de carácter público se encuentren disponibles y sean accesibles, comprensibles y relevantes para los ciudadanos o administrados, con la finalidad de responder a sus demandas y necesidades; promoviendo la transparencia y rendición de cuentas de sus acciones y resultados.

9. Infraestructura compartida y flexible

La entidad debe considerar al momento de adquirir tecnología que ésta le permita adaptarse a los cambios y necesidades de los ciudadanos, le facilite flexibilidad, agilidad, entre otros; asimismo, debe considerar la reutilización de componentes tecnológicos desarrollados por otras entidades, y a su vez poner a disposición software público de su titularidad.

10. Privacidad desde el diseño y por defecto

La privacidad está incrustada en el diseño de las soluciones, procesos y servicios que se desarrollan en la Administración Pública, garantizando la protección de datos desde la fase inicial hasta la implementación del mismo. La privacidad debe convertirse en un componente esencial de la propuesta de valor que está siendo entregada, fortaleciendo la confianza del ciudadano.

¹⁰ Toma como base lo establecido en el Título II - *Del procedimiento administrativo*, Capítulo II - *De los sujetos del procedimiento*, Subcapítulo III - *Colaboración entre entidades* del Texto Único Ordenado – TUO, aprobado mediante D.S. N° 006-2017-JUS, que sistematiza la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

¹¹ Constitución Política del Perú 1993 – Artículo 2, numerales 5 y 6.

¹² Considerar la Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento.

¹³ Entre ellas podemos mencionar la Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM, que aprueba el uso obligatorio la NTP “ISO/IEC 27001:2014 Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Requisitos 2a. Edición”, en todas las entidades integrantes del Sistema Nacional de Informática.



OBJETIVO DE LOS LINEAMIENTOS

Orientar a las entidades de la Administración Pública en la formulación del Plan de Gobierno Digital - PGD, en conformidad con el artículo 4 de la Resolución Ministerial N° 119-2018-PCM.

Objetivos específicos:

1. Contar con un conjunto de etapas y actividades que le permitan a las entidades planificar las acciones estratégicas e iniciativas para lograr la digitalización de servicios, procesos e información, así como la transformación digital de la entidad.
2. Proponer un conjunto de herramientas que sirvan de referencia a las entidades en la formulación del PGD.
3. Coadyuvar al uso eficiente de las tecnologías digitales dentro de la entidad, destacando su rol habilitador y facilitador para el cumplimiento de su misión, objetivos estratégicos institucionales, entre otros.
4. Orientar a los tomadores de decisiones de la entidad con respecto a la asignación de recursos en el presupuesto anual, a fin de lograr la transformación digital y la consecución de los objetivos establecidos en el PGD.

ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PGD

Se han definido las siguientes etapas:

1. Identificar el enfoque estratégico de la entidad.
2. Definir la situación actual del Gobierno Digital de la entidad.
3. Definir los objetivos de Gobierno Digital.
4. Elaborar el portafolio de proyectos de Gobierno Digital.
5. Gestionar los riesgos del PGD.
6. Elaborar el documento PGD.
7. Supervisar la implementación del PGD.



Ilustración 1.- Etapas para la formulación del PGD

A continuación se desarrollarán cada uno de las siete (07) etapas para la formulación del PGD, definiendo sus entradas, actividades principales y salidas y/o entregables a obtener por cada uno de ellos.



1. IDENTIFICAR EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD

Etapa que permite conocer la misión, valores, políticas, objetivos y acciones estratégicas de la entidad registradas en su PEI, así como identificar aquellas políticas del entorno que tienen influencia directa en el despliegue del Gobierno Digital y gestión de las tecnologías digitales.



Ilustración 2: Enfoque Estratégico de la entidad

1.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. PEI vigente o documento equivalente. 2. PESEM, PEDN, PDC, entre otros documentos vigentes según corresponda. 3. Políticas internas vigentes en el ámbito de las tecnologías digitales ¹⁴ . 4. Políticas o documentos del entorno vigentes.	1. Elaborar el cronograma de trabajo para formular el PGD. 2. Aprobar el cronograma de trabajo para formular el PGD. 3. Analizar y aprobar el enfoque estratégico de la entidad.	1. Cronograma de trabajo para formular el PGD aprobado. 2. Enfoque estratégico de la entidad aprobado.
	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
	1. Entrevistas 2. Reuniones de trabajo 3. Encuestas 4. Análisis de documentos 5. Software 6. Otros	

Tabla 1: Diagrama de la Etapa «Identificar el Enfoque Estratégico de la entidad»

1.2. Actividades

1.2.1. Elaborar el cronograma de trabajo para formular el PGD

El Comité debe elaborar el cronograma de trabajo¹⁵ para la formulación del PGD, el cual debe incluir la siguiente información:

- Nombre de la etapa
- Nombre de la actividad
- Plazos por cada actividad
- Duración de la actividad
- Fecha de inicio de la actividad

¹⁴ Pueden considerarse aquellas vinculadas al uso de software, uso de correo electrónico, notificaciones por medio de correo electrónico o buzón electrónico, etc. Pueden revisar: <https://bit.ly/2IsNR0G>.

¹⁵ Se puede realizar un Diagrama Gantt.



- Fecha de fin de la actividad
- Responsables de la actividad
- Hitos

1.2.2. Aprobar el cronograma de trabajo para formular el PGD

El Comité mediante un acta de reunión aprueba el cronograma de trabajo; la aprobación de dicho documento brinda:

- Mayor legitimidad a la formulación del PGD y a los miembros de El Comité.
- Alineamiento por parte de los grupos de interés internos (áreas internas, directivos, etc.).
- Asegurar recursos (personal, tiempo u otros) para la ejecución de las actividades contenidas en el cronograma de trabajo.

El cronograma de trabajo debe constar como información documentada.

1.2.3. Analizar y aprobar el enfoque estratégico de la entidad

El Comité recopila la siguiente información:

- Políticas de Estado.
- Política General de Gobierno.
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.
- Declaración de la visión del sector/territorio según corresponda (revisar el PESEM o PDC).
- Los objetivos y acciones estratégicas del PEI.
- Declaración de la misión de la entidad.
- Políticas establecidas por la entidad (política de administración de software, datos abiertos, calidad de datos, seguridad de la información, gestión documental, medio ambiental, atención al ciudadano, etc.).

Adicionalmente, El Comité revisa las políticas, leyes y planes nacionales en materia de Gobierno Digital que considere relevante y sirvan de marco de referencia para el desarrollo del PGD, pueden considerar:

- Objetivos de la Política Nacional de Gobierno Electrónico o documento equivalente.
- Objetivos de la Agenda Digital Peruana o documento equivalente.
- La Trigésimo Quinta Política de Estado de Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento¹⁶.
- Ley de Gobierno Digital y normas reglamentarias y complementarias.
- Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y su Reglamento.
- Decretos legislativos en materia de simplificación administrativa¹⁷.

De la información recopilada y revisada anteriormente El Comité analiza, evalúa e identifica los objetivos y acciones estratégicas de su entidad, sector o entorno a los cuales se va a orientar el PGD.

El análisis del enfoque estratégico debe constar como información documentada y ser incorporada en el documento PGD.

1.3. Salidas

Las salidas y/o entregables de esta etapa son:

- Cronograma de trabajo para formular el PGD aprobado.
- Enfoque estratégico de la entidad aprobado¹⁸.

¹⁶ Puede ser consultada en: <https://acuerdonacional.pe/2017/08/sesion-123-entrega-formal-de-la-politica-de-estado-35/>

¹⁷ Revisar D. Leg. N° 1246 (<https://bit.ly/2AY9dVr>), D. Leg. N° 1310 (<https://bit.ly/2OXG0g3>).

¹⁸ El término "aprobado" hace referencia al resultado del análisis realizado a la información recopilada por la entidad.



1.4. Aclaraciones importantes y excepcionales

- a. En cada reunión el Secretario Técnico debe elaborar un acta que contenga: agenda, anuncios, acuerdos, compromisos, responsables y fechas.
- b. Las reuniones de trabajo se iniciarán con la revisión del cumplimiento de los compromisos según acta de la reunión anterior.

2. DEFINIR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GOBIERNO DIGITAL EN LA ENTIDAD

Etapa que permite conocer la situación actual del Gobierno Digital en la entidad, basado en los servicios y procesos de la entidad, el estado de la infraestructura tecnológica (software, hardware, servicios, otros), roles y estructuras organizativas para la gestión de las tecnologías digitales.

2.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. Cronograma de trabajo para formular el PGD aprobado. 2. Activos de procesos de la entidad.	1. Recopilar la información de Gobierno Digital de la entidad. 2. Analizar la situación actual del Gobierno Digital de la entidad. 3. Aprobar la situación actual del Gobierno Digital en la entidad.	1. Situación actual del Gobierno Digital en la entidad aprobado.
	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
	1. Entrevistas 2. Reuniones de trabajo 3. Lluvia de ideas 4. Mapas mentales 5. Diagrama de Ishikawa 6. Formatos 7. Análisis de documentos 8. Software 9. Otros	

Tabla 2: Diagrama de la Etapa «Definir la situación actual del Gobierno Digital en la entidad»

2.2. Actividades

2.2.1. Recopilar la información de Gobierno Digital

El Comité debe recopilar la información de los activos de procesos¹⁹ de la entidad. Estos pueden ser:

- Estructura organizacional del Gobierno Digital y gestión de las tecnologías digitales.
- Procesos de la entidad (dar énfasis a los procesos principales o misionales, procesos digitalizados y procesos del área de informática).
- Cumplimiento de la regulación digital.
- Infraestructura tecnológica (equipos de red, servidores, impresoras, conectividad, etc.).
- Servicios digitales.
- Seguridad de la Información.
- Presupuesto del área de Informática.

¹⁹ Algunos activos podrían configurarse como los catalizadores en un marco de referencia tipo COBIT 5 (Procesos, Servicios, Infraestructura, Estructura Organizacional, etc.). Los Activos de Procesos de la entidad es toda documentación histórica relacionada a la estructura organizacional, software, sistemas de información, hardware, servicios en línea, redes sociales y seguridad de información mantenida (creada, actualizada y eliminada) por la entidad que pueda usarse para el Análisis Documental (PMBOK). Se puede tomar como referencia la información contenida en la ENRIAP - <http://gobiernodigital.gob.pe/enriap/>



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Gobierno Digital

- Servicios de información disponibles en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado Peruano (PIDE)²⁰.
- Software público disponible en el Portal de Software Público Peruano²¹.

2.2.2. Analizar la situación actual del Gobierno Digital de la entidad

El Comité debe analizar el estado situacional del Gobierno Digital de la entidad en base a la información recopilada en la actividad anterior.

a. Estructura organizacional del Gobierno Digital y gestión de las tecnologías digitales

El Comité debe evaluar si tiene o no las estructuras (roles y/o áreas) que dan soporte a los procesos de gobernanza y gestión del Gobierno Digital y tecnologías digitales.

Conviene precisar que los procesos de *gobernanza* son **dirigir, evaluar y supervisar** el uso actual y futuro de las tecnologías digitales que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad; y los procesos de *gestión* comprenden **planificar, construir, ejecutar y supervisar** los proyectos, actividades o iniciativas alineadas a lo establecido por El Comité que permita alcanzar los objetivos²².

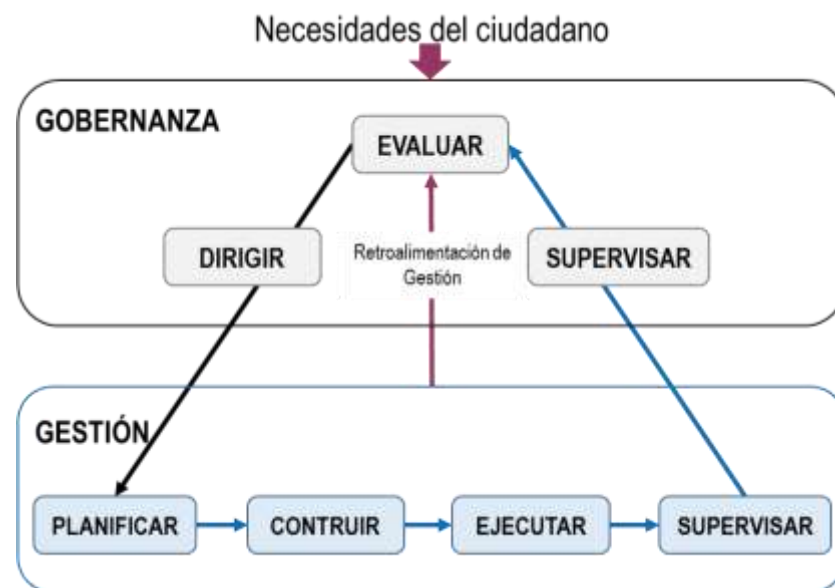


Ilustración 3: Actividades de Gobierno y Gestión.
Basado en NTP ISO/IEC 38500:2016 y COBIT 5

En caso de no contar con una estructura de gobierno de tecnologías digitales, El Comité evaluará su incorporación en el Portafolio de Proyectos, para ello puede tomar como referencia la Norma Técnica Peruana (NTP) ISO/IEC 38500²³ o cualquier estándar o buena práctica ampliamente reconocida.

b. Cumplimiento de la regulación digital

El Comité evalúa el grado de cumplimiento de la regulación digital en la entidad. Por ejemplo: en materia de simplificación administrativa (D. Leg. N° 1246, D. Leg. N° 1310, R.S. N° 001-2017-PCM/SEGDI, etc.), ciclo de vida

²⁰ Puede ser consultado en: <http://www.gobiernodigital.gob.pe/interoperabilidad/>

²¹ Puede ser consultado en: <http://www.softwarepublico.gob.pe/index.php/es/>

²² Toma como fuente lo indicado en COBIT 5 – Framework Spanish

²³ NTP ISO/IEC 38500:2016. Tecnología de información. Gobernanza de TI para la organización. 2ª Edición



del software, interoperabilidad, firmas digitales, seguridad de la información, gestión de tecnologías digitales, gestión documental, computación en la nube, software público, protocolo IPv6, datos abiertos, alfabetización digital, datos espaciales, datos personales, etc.

c. Infraestructura tecnológica

El Comité debe evaluar la información relacionada a:

- Equipos de red, servidores, computadoras, impresoras, etc. Por ejemplo si se encuentran operativos o fuera de servicio, costos de mantenimiento, cantidad, entre otros.
- Conectividad
 - El ancho de banda contratado a cada Proveedor de Servicio de Internet (mínimo garantizado, de subida, bajada).
 - Costo del servicio de Internet.
 - Porcentaje de ancho de banda utilizado.
 - Uso de protocolos IPv4 y adopción del IPv6.
 - Dispone de un plan de transición al IPV6.
- Uso de protocolos de seguridad (HTTPS²⁴, otros) o certificados digitales (SSL²⁵, TLS²⁶, otros) para páginas web, correo electrónico, intranet, entre otros según corresponda.
- Software
 - Licencias de software
 - Evaluar el inventario de software de la entidad a fin verificar si cuenta con la cantidad de licencias necesarias para los equipos informáticos que dispone la entidad.
 - Identificar si tiene problemas con el uso de software²⁷ legal en la entidad, en base a la normatividad vigente en este ámbito, y si se requiere realizar algún proceso de estandarización para algún software.
 - Software Público
 - Verificar aquel software público publicado en el Portal de Software Público Peruano (PSPP) que pueda ser reutilizado por la entidad.
 - Disponibilidad de software público a ser publicado en el PSPP.
- Sistemas de Información, consultar sobre los sistemas de información que soportan los procesos y servicios de la entidad, considerando lo siguiente:
 - Desempeño
 - Recursos consumidos en tiempo de ejecución:
 - % Promedio memoria
 - % Promedio de procesador
 - Almacenamiento en (MB) por transacción, por mes, por año.
 - Registro de actualizaciones o cambios por cada una de las versiones.
 - Capacidad
 - Capacidad máxima actual de la infraestructura tecnológica en transacciones por minuto.
 - Capacidad utilizada en porcentaje de la anterior.

²⁴ Hypertext Transport Protocol Secure o Protocolo Seguro de Transferencia de Hipertexto.

²⁵ Secure Sockets Layer o Capa de Conexión Segura.

²⁶ Transport Layer Security o Seguridad en la Capa de Transporte.

²⁷ Programa de ordenador, sea propietario o libre, adquirido, obtenido y/o utilizado sin contravenir la legislación sobre el derecho de autor (Tomado del D.S. N° 013-2003-PCM).



- Interoperabilidad
 - Disponibilidad de servicios para el intercambio de información con otras entidades (Por ejemplo: “*web services*”²⁸).
 - Disponibilidad de directivas internas que hagan uso obligatorio de servicios de intercambio de información dentro la entidad.
 - Acuerdos de Niveles de Servicios suscritos para proveer información a través de la PIDE²⁹.
- Firmas Digitales: Se hace uso de certificados digitales, y consecuentemente de la firma digital en sus procesos y servicios.

d. **Procesos digitalizados de la entidad**³⁰

El Comité debe evaluar si la entidad cuenta con un mapa de procesos que detalle los procesos estratégicos, principales o misionales y de apoyo; de contar con uno se debe realizar una revisión del mismo para evaluar los procesos que pueden mejorarse o simplificarse.

Si no cuenta con un mapa de procesos debe comunicarlo a El Titular para las acciones correspondientes.

e. **Servicios digitales**

En este punto es importante tener claro qué es un servicio digital, en ese sentido, podemos decir que es “*aquel provisto de forma total o parcial a través de Internet u otra red equivalente, que se caracteriza por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general*”³¹.

Por ejemplo, el servicio digital, en el nivel más básico, es una página web, y en un nivel más desarrollado podríamos mencionar a los procedimientos administrativos o servicios digitalizados de principio a fin, desde el registro de la solicitud, realización del pago (cuando corresponda) y obtención del bien, información o contenido requerido a través de Internet u otra red equivalente.

En base a lo anterior, El Comité debe identificar cuáles son los servicios digitales que brinda actualmente la entidad y si cumplen con las características: automático, no presencial, interoperable, escalable, usable y accesible, en caso contrario deben iniciar su adecuación o considerarlo en la Lista preliminar de Proyectos de Gobierno Digital (ver Etapa 4). Si lo requieren pueden determinar el nivel de desarrollo de cada servicio³².

Asimismo, deben verificar si cuentan con un “**Catálogo de Servicios Digitales**”, y si este brinda la siguiente información:

- a. **Nombre del servicio digital.**
- b. **Descripción y/o requisitos del servicio digital.**
- c. **Horario para atender consultas sobre el servicio digital.**
- d. **Términos y condiciones de uso.**

²⁸ En inglés “Web Service”, es un sistema de software diseñado para soportar interacciones interoperables entre sistemas de información. Tiene una interfaz descrita en un formato procesable de máquina. Los sistemas interactúan con el Web Service usando protocolos como REST, SOAP, JSON-WSP, entre otros. Fuente: Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 002-2018-PCM/SEGDI. El documento puede ser consultado en: http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Lineamientos_ANS_002_2018.PDF

²⁹ Revisar: Decreto Legislativo N° 1246, D.S. N° 051-2017-PCM, D.S. N°067-2017-PCM, D.S. N° 121-2017-PCM.

³⁰ Información tomada del trabajo de Secretaría de Gestión Pública 2016 – Guía de Autoevaluación y COBIT 5.

³¹ Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1412.

³² La Organización de Naciones Unidas (ONU) define una clasificación de los servicios públicos digitales, los cuales pueden ser tomados en cuenta por la entidad. Los niveles de servicios son: emergente (principalmente informativo), mejorado (permite interacciones básicas con el administrado), transaccional (permite realizar recepción y envío de documento electrónicos, pago en línea, otro) e integrado (tiene como una de sus características la interoperabilidad para su desarrollo).

**f. Seguridad de Información³³**

El Comité debe consultar al Oficial de Seguridad de la Información de su entidad lo siguiente:

- El estado del avance en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). Puede considerar lo siguiente:
 - Verificar la conformación del Comité de Seguridad de la Información o estructura equivalente.
 - Verificar si cuentan con una Política de Seguridad de la Información formalizada y difundida.
 - El establecimiento de una metodología de Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información.
 - Registro o evidencia de auditorías internas o llevadas a cabo por parte de terceros independientes para revisar el estado de implementación del SGSI.
- Si la entidad realiza periódicamente análisis de vulnerabilidad de sus servicios digitales y sistemas de información; así como también, si contempla controles de seguridad de la información en sus proyectos de Gobierno Digital enfocados a la digitalización de servicios públicos para proteger la privacidad de datos personales e información de los ciudadanos o administrados.

g. Presupuesto de Gobierno Digital

El Comité consultará y evaluará la siguiente información:

- Presupuesto asignado al área de Informática desagregando el presupuesto asignado a personal, hardware, software, servicios, adquisiciones o contrataciones en el último año.
- Presupuesto asignado a proyectos de Gobierno Digital de la entidad en el último año.
- Puede tomar como referencia la información por “Específica de Gasto” de la entidad (Presupuesto Institucional Modificado - PIM³⁴ del año anterior), por ejemplo:
 - Contratación de servicios: servicio de Internet, procesamientos de datos, elaboración de programas informáticos, otros servicios de informática y/o comunicación.
 - Compra de bienes de comunicaciones y telecomunicaciones.
 - Adquisición de equipos de comunicaciones para redes informáticas, equipos de telecomunicaciones, software, entre otros.

2.2.3. Aprobar la situación actual del Gobierno Digital de la entidad

El Comité aprueba la información sobre el estado situacional del Gobierno Digital de la entidad y lo incorpora al PGD.

2.3. Salida

La salida y/o entregable de esta Etapa es:

- a. Situación actual del Gobierno Digital en la entidad aprobado.

2.4. Aclaraciones importantes y excepcionales

- a. La información sobre software, hardware y presupuesto será registrada en el aplicativo informático que para tal efecto disponga la Secretaría de Gobierno Digital, y en los plazos establecidos por ésta.

³³ Se toma como base COBIT 5 Procesos Catalizadores, y como referencia la Circular N° G- 140 -2009 (Ver: https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/249/v1.0/Adjuntos/g-140-2009.c.pdf)

³⁴ PIM: Presupuesto Institucional Modificado.



3. DEFINIR LOS OBJETIVOS DE GOBIERNO DIGITAL

Etapa para definir los objetivos³⁵, indicadores y metas de Gobierno Digital en la entidad, los cuales deben estar alineados y articulados a sus objetivos estratégicos institucionales definidos en su PEI.

3.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. Cronograma de trabajo para formular el PGD aprobado. 2. Enfoque estratégico de la entidad aprobado. 3. Situación actual del Gobierno Digital en la entidad aprobado. 4. Tendencias o cambios tecnológicos. 5. Estadísticas y experiencias globales o nacionales en Gobierno Digital y Sociedad del Conocimiento.	1. Establecer los desafíos de Gobierno Digital . 2. Definir Objetivos de Gobierno Digital . 3. Aprobar los Objetivos de Gobierno Digital . HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS 1. Reuniones de trabajo 2. Formatos 3. Análisis PESTE ³⁶ 4. Análisis de documentos 5. Lluvia de ideas 6. Otros	1. Objetivos de Gobierno Digital aprobados.

Tabla 3: Diagrama del Etapa «Definir los objetivos de Gobierno Digital»

3.2. Actividades

3.2.1. Establecer los desafíos de Gobierno Digital

El Comité debe identificar los principales desafíos³⁷ o retos que se afrontarán para el desarrollo de Gobierno Digital en la entidad. Las técnicas recomendadas para establecerlos son reuniones de trabajo y análisis de documentos.

Los desafíos son los grandes retos o aquellas líneas de acción (ámbitos) que deben ser abordadas por la entidad para desarrollar el Gobierno Digital. Estos se ven influenciados por los siguientes factores: enfoque estratégico de la entidad (misión, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, etc.), regulación digital (Política Nacional de Gobierno Electrónico, Agenda Digital, otros.) y cambios tecnológicos.

La siguiente es una lista de desafíos básicos que la entidad puede considerar al momento de identificar los suyos, estos son:

– **Desafío 1: Gestión del Cambio.**

Los resultados de las iniciativas y procesos de transformación digital son sostenibles en el tiempo si las entidades integran acciones para gestionar el cambio en cada uno de sus colaboradores, en la organización, en su cultura organizacional, buscando eliminar la resistencia o barreras a los esfuerzos por innovar y digitalizar los procesos, información y servicios. La entidad debe asegurar el compromiso de El Titular y El Comité para asegurar que los esfuerzos de transformación digital sean sostenibles en el tiempo.

³⁵ El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, establecidas de acuerdo al periodo del Plan Estratégico que se formula.

³⁶ PESTE: Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental.

³⁷ Son los grandes retos o aquellas líneas de acción (ámbitos) que deben ser abordadas por la entidad para desarrollar el Gobierno Digital.



– **Desafío 2: Asegurar la generación de beneficios para la entidad en base a las inversiones de tecnologías digitales.**

Las inversiones en tecnologías digitales generan los beneficios esperados asegurando el uso fiable y eficiente de las mismas en la digitalización de procesos y servicios. Los beneficios del uso de las tecnologías digitales pueden comprender: el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos institucionales de la entidad, la generación de **ahorro**, reducción de **costos**, mantenimiento de los riesgos de tecnologías digitales en un nivel aceptable, disponibilidad de información de alta calidad para la toma de decisiones, mejora de la productividad, satisfacción de las necesidades o resolución de los problemas de las partes interesadas³⁸, etc.

– **Desafío 3: Asegurar que la experiencia del ciudadano con los servicios digitales sea plena y satisfactoria.**

La razón de las entidades es satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos, y, las tecnologías digitales y los datos son las herramientas transversales que contribuyen a dicho fin, ayudando a la generación de valor público y mejora de la interacción ciudadano-entidad o viceversa. En esta línea, es fundamental entender las necesidades y demandas reales de los ciudadanos en términos de tiempo, costo, experiencia en el uso del servicio, accesibilidad, entre otros, para poder modelar conceptualmente la solución, realizar prototipos, reutilizar software, analizar datos, hacer pruebas e iteraciones, diseñar interfaces, entre otros.

– **Desafío 4: Digitalizar servicios.**

La provisión de servicios digitales de principio a fin debe asegurarse con la finalidad de **mejorar la atención al ciudadano y los procesos de la entidad**, considerando para su desarrollo acciones relacionadas a la actualización de la plataforma tecnológica, investigaciones ciudadanas (identificación de necesidades reales y no realizar suposiciones), diseño de interfaces, lenguaje sencillo, estrategias de omnicanalidad, adaptación de los servicios para su acceso a través de canales digitales.

– **Desafío 5: Garantizar la seguridad de la información.**

Preservar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos e información son aspectos claves para toda entidad, independientemente del formato en que se encuentren (digital o en papel).

– **Desafío 6: Asegurar que el personal tenga las competencias digitales necesarias para aprovechar las ventajas de las tecnologías digitales.**

Contar con las competencias necesarias para utilizar y aprovechar las tecnologías digitales de vanguardia, es un aspecto clave a desarrollar por parte de las entidades públicas, quienes deben promover una capacitación continua de dichas tecnologías.

– **Desafío 7: Asegurar que la infraestructura tecnológica brinde flexibilidad, escalabilidad e interoperabilidad.**

Las capacidades de la infraestructura tecnológica de la entidad deben ser suficientes para asegurar la flexibilidad, escalabilidad e interoperabilidad de las soluciones o servicios públicos que se desarrollen sobre ella.

Es oportuno señalar que los desafíos listados precedentemente son usados comúnmente por las entidades y organizaciones a nivel mundial. En ese sentido, cada entidad de acuerdo a su nivel de desarrollo tecnológico, cambios en el enfoque estratégico, regulación, necesidades ciudadanas y requerimientos de información, entre otros, establecerá sus propios desafíos de Gobierno Digital.

³⁸ Ciudadanos, proveedores, supervisados, entidades reguladoras / supervisoras, titular de la entidad, empresas.



3.2.2. Definir objetivos de Gobierno Digital

Los Objetivos de Gobierno Digital son el resultado de un proceso de reflexión en donde se obtiene una declaración genérica que exhibe un propósito en función de los objetivos estratégicos y la misión de la entidad definidos en su PEI, así como también responden a su entorno, a sus requerimientos de información, evolución futura y desafíos de Gobierno Digital (definidos en la actividad 3.2.1).

Para el desarrollo de esta actividad es importante considerar los siguientes aspectos:

a. El Comité es el responsable de proponer los Objetivos de Gobierno Digital³⁹ con sus respectivos indicadores (mínimo uno) y metas anuales.

b. Para la adecuada formulación de los Objetivos de Gobierno Digital se debe tener en cuenta que los objetivos:

- **Deben ser específicos, alcanzables, medibles, realistas y limitados en el tiempo**⁴⁰.
- Pueden desagregarse en un conjunto de objetivos específicos que contribuyan a lograr el objetivo general.
- Deben estar compuestos por **indicadores y metas**, esto quiere decir que un objetivo es medido por uno o más indicadores y cada indicador tiene una meta establecida.
- Están compuestos por⁴¹:

«Un verbo (en infinitivo) + condición ⁴²+ sujeto / población⁴³»

o

«Un verbo (en infinitivo) + aspecto a ser mejorado»

- La declaración del indicador debe incluir: nombre del indicador, fórmula o método de cálculo, línea de base, periodicidad de las mediciones y responsable de la medición.

c. Para definir el objetivo se debe tener en cuenta los desafíos establecidos en la actividad anterior (3.2.1). Recordar que dichos desafíos se ven influenciados por los objetivos y acciones estratégicas institucionales contenidas en el PEI, en los cambios tecnológicos y en la regulación vigente.

d. **El indicador⁴⁴ de cada objetivo debe estar compuesto por:**

«Unidad de medida / Parámetro de medición ⁴⁵+ sujeto + atributo / característica⁴⁶»

- *Unidad de Medida: Es la expresión matemática que permitirá la operatividad de la medición.*
- *Sujeto: Es la unidad de análisis sobre la que se hará la medición.*
- *Atributo: Es el parámetro que indica uno o más aspectos o características que serán medidos sobre el sujeto. Las características de medición son las variables asociados a los sujetos.*

³⁹ Según lo indicado por CEPLAN los objetivos reflejan la política institucional de la entidad; y pueden orientarse a los resultados que espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende, o también puede referirse a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer. Para mayor detalle ver: <https://bit.ly/2T7s8Cf>

⁴⁰ Traducción del acrónimo en inglés S.M.A.R.T. Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-Bounded.

⁴¹ Puede tomar como referencia lo establecido por CEPLAN. Para mayor detalle ver: <https://bit.ly/2T7s8Cf>. P.33.

⁴² Según lo indicado por CEPLAN, nos referimos como "Condición" a aquella característica o situación que se desea cambiar o mantener."

⁴³ El "Sujeto" puede ser un proceso, servicio, beneficiario interno o externo, otros.

⁴⁴ Puede tomar como referencia lo establecido por CEPLAN. Para mayor detalle ver: <https://bit.ly/2T7s8Cf>. P.36.

⁴⁵ CEPLAN recomienda como parámetros de medición: Porcentaje (proporción), ratio (razón o promedio), Tasa, índice, número, tasa de variación o cantidad.

⁴⁶ Según CEPLAN: es la cualidad del sujeto que se desea medir. La característica debe reflejar la cualidad más importante del sujeto.



Mapa Estratégico de Gobierno Digital

Uno de los resultados de esta actividad es la elaboración del “Mapa Estratégico de Gobierno Digital”, a fin de que la entidad pueda tener una visión macro de cuál es la estrategia de Gobierno Digital que seguirá en los próximos años.

Para la elaboración del referido mapa El Comité define sus dimensiones, las cuales pueden estar en función de sus objetivos y particularidades de la entidad.

A continuación se muestra un modelo de un Mapa Estratégico de Gobierno Digital⁴⁷ que recoge algunas dimensiones a modo de recomendación.

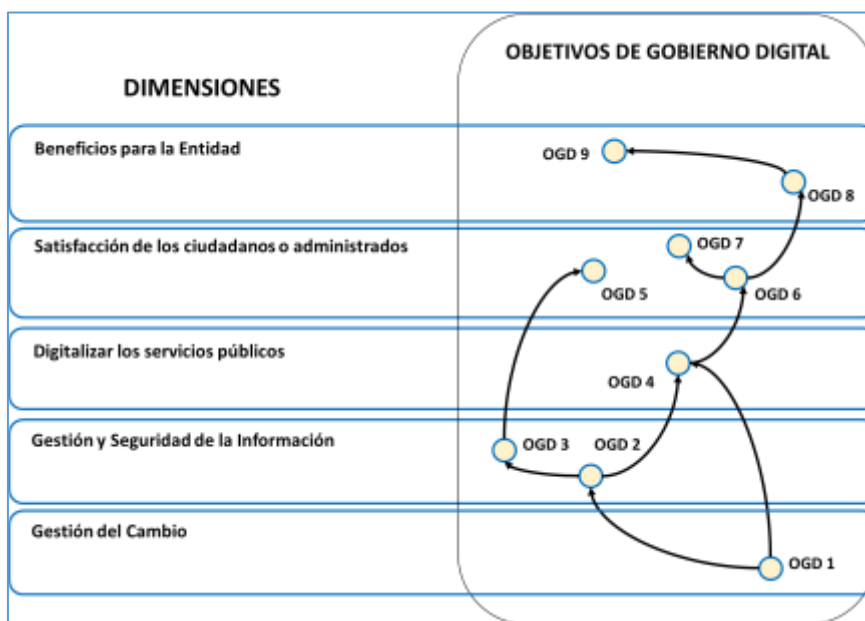


Ilustración 4: Modelo de Mapa Estratégico de Gobierno Digital

3.2.3. Aprobar los Objetivos de Gobierno Digital

El Comité define, sustenta y aprueba los Objetivos de Gobierno Digital, destacando su alineamiento con los objetivos estratégicos institucionales.

Asimismo, El Comité documenta los Objetivos de Gobierno Digital aprobados y lo incorpora en el PGD. En la información a documentar debe considerar:

- Desafíos de Gobierno Digital
- Objetivos de Gobierno Digital
- Mapa Estratégico de Gobierno Digital

3.3. Salida

La salida y/o entregable de esta Etapa es:

- Objetivos de Gobierno Digital aprobados.

3.4. Aclaraciones importantes y excepcionales

- Los Objetivos de Gobierno Digital aprobados deben retroalimentar al PEI y POI de la entidad, cuando corresponda.

⁴⁷ Robert S. Kaplan y David P. Norton. “Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2004.



4. ELABORAR EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE GOBIERNO DIGITAL

Etapa que permite definir los proyectos de Gobierno Digital necesarios para obtener nuevas capacidades, y así alcanzar los Objetivos de Gobierno Digital definidos en la etapa anterior.

4.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. Cronograma de trabajo para formular el PGD aprobado. 2. Enfoque estratégico de la entidad aprobado. 3. Situación actual del Gobierno Digital en la entidad aprobado. 4. Objetivos de Gobierno Digital aprobados.	1. Elaborar la lista preliminar de proyectos de Gobierno Digital. 2. Evaluar, priorizar y aprobar los proyectos de Gobierno Digital. 3. Elaborar el Portafolio de proyectos de Gobierno Digital.	1. Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital aprobado.
	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
	1. Reuniones 2. Formatos 3. Análisis de documentos 4. Lluvia de ideas 5. Otros	

Tabla 4: Diagrama de la Etapa «Elaborar el Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital»

4.2. Actividades

4.2.1. Elaborar la lista preliminar de proyectos de Gobierno Digital

El Comité elabora un listado preliminar de proyectos⁴⁸ de Gobierno Digital necesario para cumplir con los objetivos del PGD. Para su elaboración debe considerar a las partes interesadas clave de la entidad (incluyendo propietarios y usuarios de servicios finales, diferentes niveles de gobiernos involucrados o afectados por el proyecto, entre otros).

Cada uno de los proyectos propuestos debe contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre del Proyecto
- Alcance
- Tiempo o plazo estimado (meses, años)
- Costo estimado
- Beneficiarios (internos o externos)
- Responsable del proyecto (nombre, área, cargo)
- Análisis Costo – Beneficio (identificar los beneficios esperados a fin de justificar las inversiones realizadas⁴⁹).

Para la elaboración del listado preliminar de proyectos de gobierno digital deben considerar dos (02) tipos de proyectos:

- a. **Proyecto de cara al ciudadano o administrado:** Es el esfuerzo temporal, con un alcance y costo establecido, que se lleva a cabo para desarrollar la provisión de un servicio digital de cara al ciudadano o administrado, utilizando intensivamente las tecnologías digitales (dispositivos móviles, Internet, agentes automatizados, redes sociales, servicios de nube, etc.), y herramientas de analítica de datos, asegurando la accesibilidad, usabilidad, escalabilidad, seguridad, entre otros de dichos servicios.

⁴⁸ Se recomienda que para la gestión de proyectos se utilice algún cuerpo de conocimiento ampliamente reconocido (PMBOK, SCRUM, ISO u otros).

⁴⁹ OCDE, Recommendation of the Council on Digital Government Strategies.



Los beneficios esperados en los resultados de este tipo de proyecto son:

- Para los ciudadanos o administrados
 - Ahorros de costos de movilización.
 - Ahorro en el tiempo de viaje.
 - Acceso a información pública en línea.
- Para la entidad
 - Sustitución de procesos manuales y costosos.
 - Ahorro de papel y materiales de escritorio.
 - Eficacia en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.
 - Eficiencia en el manejo de sus recursos.
 - Satisfacción por parte de los ciudadanos o administrados.

Resulta conveniente precisar que para la digitalización de los servicios que prestan las entidades deben cumplirse las garantías establecidas en el artículo 18 del Decreto Legislativo N° 1412.

Algunos criterios a tomar en cuenta al momento de digitalizar los servicios que prestan las entidades son⁵⁰:

- Comprender las necesidades de los ciudadanos y/o administrados⁵¹, y su experiencia de uso.
- Hacer uso de marcos de referencia de innovación, ágiles, entre otros centrados en el ciudadano y/o administrado, cuando corresponda.
- Tener un equipo multidisciplinario para el desarrollo del servicio digital.
- Hacer uso de herramientas de análisis de datos para medir el éxito del servicio (satisfacción del servicio, costo por transacción, cantidad de ciudadanos que hacen uso del servicio, usuarios que finalizan con éxito una transacción, otros).
- Hacer que el código fuente sea abierto y reutilizable, utilizando las licencias correspondientes⁵².
- Hacer uso de plataformas que permitan realizar pagos digitales.
- Hacer uso de estándares abiertos y plataformas comunes del gobierno (PIDE, datos abiertos gubernamentales, software público peruano, entre otros).
- Comprender los problemas de seguridad y privacidad para generar confianza en el ciudadano o administrado en el uso de los servicios digitales.
- Realizar mejoras al servicio frecuentemente.
- Realizar pruebas al servicio digital (de extremo a extremo) para encontrar algún problema y verificar su funcionamiento con la cantidad de ciudadanos esperados.

Algunos ejemplos son:

- Duplicado del Documento Nacional de Identidad – DNI en línea.
- Citas médicas en línea.
- Certificado de antecedentes policiales en línea.
- Certificado de antecedentes penales en línea.
- Implementación de una Ventanilla Única.
- Expediente Judicial Electrónico (EJE).
- Casilla electrónica

⁵⁰ Se toma como referencia el Estándar de Servicio Digital de GOB.UK.

⁵¹ Las necesidades del ciudadano o administrado se refiere a las necesidades que tiene este de un servicio público, y que ese servicio público debe satisfacer para que el ciudadano o administrado obtenga el resultado correcto para él.

⁵² Puede revisar la normativa relacionada con Software Público Peruano.



- b. **Proyecto de gestión interna:** Es el esfuerzo temporal, con un alcance, tiempo y costo definido, cuyo objetivo principal es implementar una solución que permita desarrollar capacidades o fortalecer las condiciones internas de la entidad para mejorar el desempeño de los colaboradores, incrementar la eficiencia en los procesos, optimizar el uso de recursos, mejorar la gestión e intercambio de datos e información entre las áreas, unidades orgánicas o entidades, entre otros.

Este tipo de proyectos pueden ser realizados buscando la eficiencia administrativa, cumplimiento normativo, políticas de Estado, entre otros.

Algunos ejemplos son:

- Desarrollo y mantenimiento de sistemas de información (utilizado para optimizar los procesos internos).
 - Sistema de Gestión de Proyectos.
 - Sistema de Trámite Documentario – “Cero Papel” (con uso de firma digital).
 - Plataforma de inteligencia de negocios.
 - Sistema de seguridad biométrica para el personal.
 - Sistema Integrado de Gestión Administrativa.
 - Intranet.
- Implementación del Modelo de Gestión Documental⁵³ (MGD) para gestionar esquemas de documentos electrónicos técnica y jurídicamente válidos dentro de la entidad o, en su caso, para interactuar con otras entidades públicas, privadas o ciudadanos.
- Implementación de un sistema de producción de microformas.
- Renovación tecnológica de la entidad.
- Implementación de marcos de Gestión del Servicio (principalmente los relacionados a procesos de provisión y entrega de servicios).
- Implementación de mesas de ayuda.
- Gestión de la adopción tecnológica en la entidad (a través de la elaboración de un plan de capacitaciones sobre los sistemas de información, los beneficios de las tecnologías para alcanzar los objetivos institucionales, entre otros dirigido a los funcionarios y servidores públicos de la entidad).
- Entre otros

Resulta conveniente mencionar que para la formulación de ambos tipos de proyectos las entidades pueden considerar el uso de tecnologías emergentes, como las siguientes:

- Computación en nube
- Acceso remoto y movilidad
- Big Data
- Internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés)
- Inteligencia Artificial (AI, por sus siglas en inglés)
- Realidad aumentada
- Otros

El resultado de esta actividad es contar con la “Lista preliminar de Proyectos de Gobierno Digital”.

4.2.2. Evaluar, priorizar y aprobar los proyectos de Gobierno Digital

El Comité evalúa y prioriza la Lista preliminar de Proyectos de Gobierno Digital. Para ello, toma en cuenta las siguientes consideraciones:

⁵³ Aprobado mediante la [Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 001-2017-PCM/SEGDI](#).



- a. Para la evaluación de los proyectos pueden considerar los siguientes aspectos:
 - **Financiero:** revisar si se cuenta con el presupuesto requerido para poner en marcha el proyecto.
 - **Político:** revisar si el proyecto requiere la participación de diversos sectores o entidades que pudieran no estar de acuerdo.
 - **Legal:** revisar las normas o marco jurídico que se relacionen con el proyecto.
 - **Tiempo de ejecución** (3 meses, 6 meses, > a 6 meses; o los criterios de tiempo que defina la entidad).
 - **Análisis costo – beneficio.**
- b. Para la priorización de los proyectos se sugiere considerar los siguientes criterios:
 - Alineamiento o vinculación con los Objetivos de Gobierno Digital (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto).
 - Capacidad para ejecutar el proyecto (habilidades, conocimiento y experiencia).
 - Mayor beneficio.
 - Otros que la entidad defina.

Asimismo, pueden establecer una escala de priorización del 01 (menos prioritario) al 04 (más prioritario) para otorgar una prioridad a cada proyecto.

En base a lo anterior, El Comité aprobará el “Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital”.

4.2.3. Elaborar el Portafolio de proyectos de Gobierno Digital

El Comité debe documentar la información recopilada del Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital e incorporarlo al PGD. En la información a documentar debe considerar:

- a. Listado de Proyecto de Gobierno Digital priorizados y aprobados.
- b. Ficha de proyectos de Gobierno Digital que contiene la información indicada en la actividad 4.2.1.

4.3. Salida

La salida y/o entregable de la Etapa es:

- a. Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital aprobado.

4.4. Aclaraciones importantes y excepcionales

- a. La información de los proyectos de Gobierno Digital será registrada en el aplicativo informático que disponga la Secretaría de Gobierno Digital, debiendo actualizar sus avances en los plazos establecidos por la Secretaría de Gobierno Digital.
- b. La entidad debe tener una visión global de los proyectos de Gobierno Digital en curso o planificados, con la finalidad de evitar la duplicidad con otros proyectos o sistemas de información, servicios, datos u otros existentes.
- c. Para la implementación de los proyectos de Gobierno Digital que tenga como unos de sus componentes el intercambio de información con otra entidad deben considerar hacer uso de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE).
- d. El Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital aprobado debe retroalimentar al PEI y POI de la entidad.
- e. La entidad define mecanismos de evaluación y medición del desempeño de los proyectos, así como adoptar marcos de referencia o buenas prácticas para la gestión de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos del proyecto (resumen de riesgos positivos u oportunidades y negativos del proyecto, que



puede estar enmarcados en la incertidumbre que se presenta a nivel de alcance, cronograma y costo).

- f. Se recomienda que la frecuencia de las reuniones de supervisión de los Proyectos de Gobierno Digital dependa de su tiempo de duración estimada, por ejemplo:
 - Para proyectos mayores a 03 meses, reuniones quincenales o mensuales.
 - Para proyectos menores a los 03 meses, reuniones semanales.

5. GESTIONAR LOS RIESGOS DEL PGD

Etapa que permite identificar y tratar los riesgos que afectan a cada uno de las etapas de formulación del PGD.

5.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. Etapas para la formulación del PGD.	1. Identificar el riesgo de cada etapa. 2. Definir acción para tratar el riesgo. 3. Comunicar las acciones para tratar el riesgo.	1. Acción para tratar el riesgo aprobada y comunicada.
	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
	1. Análisis de riesgos 2. Lluvia de ideas 3. Reuniones 4. Entrevistas	

Tabla 5: Diagrama de la Etapa «Gestionar Riesgos del PGD»

5.2. Actividades

5.2.1. Identificar el riesgo de cada etapa

Para cada una de las etapas de la formulación del PGD, El Comité debe identificar los riesgos que lo afecten.

Pueden tomar como referencia la siguiente lista:

- Falta de compromiso del titular de la entidad o su representante.
- Falta de compromiso de los miembros de El Comité.
- Infinita espera en la entrega de información solicitada.
- Información recibida no está actualizada.
- No se entiende con claridad cuál es el alcance de la etapa.
- El informe de análisis tiene demasiado detalle.
- Las reuniones de trabajo son muy extensas.
- No se tiene una metodología clara para lograr los objetivos de la etapa.
- Los participantes de las reuniones de trabajo no comprenden el objetivo de la etapa del PGD.

5.2.2. Definir acción para tratar el riesgo

Para cada uno de los riesgos identificados en la actividad precedente, El Comité evalúa y define una o varias acciones para su tratamiento (mitigar, eliminar, transferir y aceptar).

Pueden tomar como referencia las siguientes acciones para tratar los riesgos identificados:

- Capacitar o realizar una charla de sensibilización sobre el marco legal relacionado con las tecnologías digitales y el Gobierno Digital vinculado a la etapa.



- Reforzar la utilidad estratégica del Gobierno Digital y las tecnologías digitales para digitalizar los servicios públicos y fortalecer el proceso de transformación digital de la entidad.
- Comprometer a cada uno de los miembros de El Comité con la asignación de recursos (tiempo, personal, otros).
- Establecer de manera consensuada cuál es el alcance de la etapa del PGD.
- Detener la planificación, hasta tener claridad sobre el alcance del PGD.
- Comunicar que la formulación del PGD debe estar alineado a lo establecido en el PEI o documento equivalente, y otros planes existentes (PDN, PDC, PESEM, entre otros).
- El Comité debe informar el poco compromiso, ausencia o poca participación de algún órgano o unidad orgánica a El Titular.
- El Titular debe remitir mensajes recordatorios en el cual inste a los responsables de los órganos o unidades orgánicas correspondientes a proveer la información solicitada.
- Gestión del cambio.
- Cambiar a los miembros de El Comité si es necesario.

El Comité debe aprobar las acciones establecidas para tratar los riesgos.

5.2.3. Comunicar las acciones para tratar el riesgo

El Comité debe identificar al órgano o unidad orgánica responsable y comunicar de manera formal las acciones establecidas para el tratamiento de los riesgos identificados.

5.3. Salidas

La salida y/o entregable de esta Etapa es:

- a. Acción para tratar el riesgo aprobada y comunicada.

5.4. Aclaraciones importantes y excepcionales

- a. La información de los riesgos y las acciones para su tratamiento no deben ser incorporados en el documento PGD.
- b. Las actividades de esta etapa son parte de la gestión de la formulación del PGD.

6. ELABORAR EL DOCUMENTO PGD

Etapa que comprende la elaboración del documento final del PGD, así como también la elaboración de un cronograma de actividades con plazos, entregables y responsables definidos para alcanzar los objetivos y ejecutar los proyectos de Gobierno Digital.

6.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. Cronograma de trabajo para formular el PGD aprobado. 2. Enfoque estratégico de la entidad aprobado. 3. Situación actual del Gobierno Digital en la entidad aprobado. 4. Objetivos de Gobierno Digital aprobado. 5. Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital aprobado.	1. Elaborar y aprobar el cronograma de actividades. 2. Elaborar el documento del PGD. 3. Revisar y aprobar el documento del PGD.	1. Documento PGD aprobado.
	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
	1. Reuniones 2. Formatos	

Tabla 6: Diagrama de la Etapa «Elaborar el documento PGD»



6.2. Actividades

6.2.1. Elaborar y aprobar el cronograma de actividades

El Comité elabora y aprueba el cronograma de actividades en función de los objetivos de Gobierno Digital y la información descrita en el Portafolio de Proyectos de Gobierno Digital aprobado (plazos, entregables y responsables). El cronograma debe considerar plazos, entregables y responsables.

El cronograma de actividades aprobado debe ser incluido en el documento PGD.

6.2.2. Elaborar el documento Plan de Gobierno Digital - PGD

El Comité debe consolidar las salidas de todas las etapas en un solo documento llamado “Plan de Gobierno Digital - PGD”.

El Plan de Gobierno Digital - PGD debe contener como mínimo:

1. Título
2. Introducción
3. Base Legal
4. Enfoque estratégico de la entidad
5. Situación actual del Gobierno Digital en la entidad
6. Objetivos de Gobierno Digital
7. Proyectos de Gobierno Digital
8. Cronograma de actividades
9. Anexos

6.2.3. Revisar y aprobar el documento Plan de Gobierno Digital - PGD

El Comité revisa y da conformidad al documento “Plan de Gobierno Digital - PGD”, asimismo, lo remite y sustenta ante El Titular para su aprobación mediante resolución o documento de más alta jerarquía.

6.3. Salidas

La salida y/o entregable de la Etapa es:

- a. Documento Plan de Gobierno Digital - PGD aprobado.

7. SUPERVISAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PGD

Etapa para supervisar la implementación del PGD, a fin de poder asegurar su cumplimiento en base al cronograma de actividades aprobado.

7.1. Entradas, actividades y salidas y/o entregables

ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS / ENTREGABLES
1. Cronograma de actividades para implementar el PGD aprobado.	1. Elaborar la matriz de comunicaciones.	1. Matriz de comunicaciones. 2. Informes de Supervisión del PGD.
	2. Solicitar reporte de avance del PGD.	
	3. Elaborar Informe de Supervisión del PGD.	
	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	
	1. Reuniones 2. Formatos 3. Otros	

Tabla 7: Diagrama de la Etapa «Supervisar la implementación del PGD»



7.2. Actividades

7.2.1. Elaborar la matriz de comunicaciones

El Comité elabora la matriz de comunicaciones para la implementación del PGD. Para ello es necesario realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué comunicamos? (debe ser lo más específico posible).
- ¿A quién se lo vamos a comunicar? (quien es el destinatario).
- ¿Cómo lo vamos a comunicar? (la forma en que se comunica debe ser elegida por su eficiencia y en base a quien es nuestro destinatario: correo, documento formal, reunión, otros).
- ¿Cuál es el método que vamos a utilizar más eficiente para realizar esa comunicación?
- ¿Quién debe comunicar o quién es responsable de esa comunicación o de las etapas que implican una comunicación? (se debe identificar quien es responsable de elaborar la comunicación y quien de enviar la comunicación).
- ¿Cuándo debemos comunicar? (identificar el momento idóneo, definir fechas, frecuencias si se trata de comunicaciones reiterativas).

7.2.2. Solicitar reporte de avance del PGD

El Comité evalúa de manera trimestral el avance de implementación del PGD, para lo cual solicita informes a los responsables de los órganos o unidades orgánicas, u otros responsables de las acciones y proyectos establecidos en el PGD en base a los indicadores definidos para sus objetivos de gobierno digital.

La supervisión desde el punto de vista técnico está bajo la responsabilidad del Responsable del Área de Informática de la entidad o quien haga sus veces, y desde el punto de vista estratégico está a cargo de El Comité.

7.2.3. Elaborar Informe de Supervisión del PGD

El Comité elabora de manera semestral un informe de supervisión en el cual registra el avance de cumplimiento de los objetivos y proyectos del PGD, debiendo reportarlo a El Titular. El informe incluye aquellas recomendaciones sobre modificaciones o actualizaciones a los Proyectos de Gobierno Digital, las dificultades presentadas, logros obtenidos, compromisos de mejora de actividades o proyectos.

7.3. Salidas

Las salidas y/o entregables de esta Etapa son:

- a. Informe de Supervisión del PGD.
- b. Matriz de comunicaciones.

7.4. Aclaraciones importantes y excepcionales

- a. La información del avance de implementación del PGD deberán ser registrados y actualizados en el aplicativo informático que disponga la Secretaría de Gobierno Digital en los plazos establecidos por ella.



ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA FORMULACIÓN PGD

Con la finalidad de establecer responsabilidades con respecto a las actividades de las etapas de formulación del PGD y relacionarlas con los roles de la entidad (El Titular, El Comité, Secretario Técnico, Jefe de Informática, otros) se hace uso de la Matriz RACI⁵⁴, de esta manera, se logra asegurar que cada actividad esté asignada a un rol específico.

El acrónimo RACI viene de las palabras en inglés:

- Responsible (R): “Encargado”, quien realiza la actividad.
- Accountable (A): “Responsable”, quien rinde cuentas del cumplimiento o incumplimiento de la actividad.
- Consulted (C): “Consultado”, a quien se le tiene que consultar dado que posee información relacionada con la actividad o tiene poder de influencia.
- Informed (I): “Informado”, se le mantiene informado de los acuerdos o resultados de dicha actividad.

A continuación se presenta la matriz RACI de las siete (07) etapas para la formulación del PGD:

Etapa / Actividad	El Titular	El Comité	Secretario Técnico
ETAPA 1: Identificar el enfoque estratégico de la entidad			
1. Elaborar el cronograma de trabajo para formular el PGD.	I	A/R	-
2. Aprobar el cronograma de trabajo para formular el PGD.	I	A/R	-
3. Analizar y aprobar el enfoque estratégico de la entidad.	I	A/R	-
ETAPA 2: Definir la situación actual del Gobierno Digital de la entidad			
1. Recopilar la información de Gobierno Digital de la entidad.	I	A/R	C
2. Analizar la situación actual del Gobierno Digital de la entidad.	I	A/R	C
3. Aprobar la situación actual del Gobierno Digital en la entidad.	I	A/R	-
ETAPA 3: Definir los Objetivos de Gobierno Digital			
1. Establecer los desafíos de Gobierno Digital.	I	A/R	C
2. Definir Objetivos de Gobierno Digital.	I	A/R	C
3. Aprobar los Objetivos de Gobierno Digital.	A	R	I
ETAPA 4: Elaborar el portafolio de proyectos de Gobierno Digital			
1. Elaborar la lista preliminar de proyectos de Gobierno Digital.	I	A/R	C
2. Evaluar, priorizar y aprobar los proyectos de Gobierno Digital.	I	A/R	C
3. Elaborar el Portafolio de proyectos de Gobierno Digital.	I	A/R	C

⁵⁴ Information Technology Infrastructure Library (ITIL, por sus siglas en inglés).



Etapa / Actividad	El Titular	El Comité	Secretario Técnico
ETAPA 5: Gestionar los riesgos del PGD			
1. Identificar el Riesgo de cada etapa.	I	A/R	C
2. Definir acción para tratar el riesgo.	I	A/R	C
3. Comunicar las acciones para tratar el riesgo	I	A/R	C
ETAPA 6: Elaborar el documento PGD			
1. Elaborar y aprobar el cronograma de actividades	I	A/R	C
2. Elaborar el documento del PGD.	I	A/R	C
3. Revisar y aprobar el documento del PGD	A	R	C
ETAPA 7: Supervisar la implementación del PGD			
1. Elaborar la matriz de comunicaciones.	I	A/R	-
2. Solicitar reporte de avance del PGD.	-	R	C
3. Elaborar Informe de Supervisión del PGD.	I	R	C

Tabla 8: Matriz RACI de las etapas de formulación del PGD



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Activo Digital: Elemento, objeto o recurso en formato digital que se puede utilizar para adquirir, procesar, almacenar y distribuir información digital y, que tiene un valor potencial o real para una organización. Incluye activos de software, activos de contenidos de información digital, entre otros.

Análisis de Documentos: Es una técnica para relevar e identificar información relevante a través del estudio de la documentación disponible. Puede incluir análisis de planes que disponga de la entidad (Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico de Tecnologías anteriores, etc.), formatos completos, documentación de activos de procesos de la entidad, estudios de satisfacción del ciudadano, contratos y sus correspondientes términos de referencia, memorándums, procedimientos, guías, reportes de problemas, registros de sugerencias del ciudadano, entre otros.

Arquitectura Digital: Es el conjunto de componentes, lineamientos y estándares, que desde una perspectiva integral de la organización permiten alinear los sistemas de información, datos, seguridad e infraestructura tecnológica con la misión y objetivos estratégicos de la entidad, de tal manera que se promuevan la colaboración, interoperabilidad, escalabilidad, seguridad y el uso optimizado de las tecnologías digitales en un entorno de Gobierno Digital.

Canal Digital: Es el medio de contacto digital que disponen las entidades de la Administración Pública a los ciudadanos y personas en general para facilitar el acceso a toda la información institucional y de trámites, realizar y hacer seguimiento a servicios digitales, entre otros. Este canal puede comprender páginas y sitios web, redes sociales, mensajería electrónica, aplicaciones móviles u otros.

Ciudadano Digital: Es aquel que hace uso de las tecnologías digitales y ejerce sus deberes y derechos en un entorno digital seguro.

Computadora⁵⁵: Hace referencia a los equipos: computadora de escritorio o portátil. No se incluyen los equipos que poseen algunas de las funciones de una computadora, como teléfonos móviles, asistentes digitales personales (PDA) o aparatos de televisión.

Datos: son la representación dimensionada y descifrable de hechos, información o concepto, expresada en cualquier forma apropiada para su procesamiento, almacenamiento, comunicación e interpretación.

Digitalización: Es la capacidad de usar datos y tecnologías digitales, con miras a generar, procesar y compartir información que permita establecer nuevas actividades o cambios en las ya existentes.

Dueño de proceso: Es la persona que pertenece a la organización, conoce el proceso de negocio, tiene la autoridad (Capacidad de hacer o capacidad de mandar a hacer) y responsabilidad establecida formalmente, además, tiene la capacidad de hacer cambios en el proceso (agente de cambio) y gestiona los riesgos asociados. Entre otras funciones es responsable de crear, actualizar y aprobar los documentos de la organización (procedimientos, instructivos, protocolos) que soportan al proceso. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo de la organización.

Economía Digital: Comprende el conjunto de actividades económicas y sociales provistas a través de Internet, las redes sociales y móviles, análisis de datos, entre otros, para la generación de servicios y aplicaciones digitales para satisfacer necesidades de individuos, empresas y gobiernos.⁵⁶

Entidad pública: Entidades de la Administración Pública comprendidas en el Artículo I del Título Preliminar del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado con Decreto Supremo N° 006-2017-JUS.

Gestión de Proyectos⁵⁷: Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

Gobierno Electrónico⁵⁸: Se refiere al uso por parte de los gobiernos de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y particularmente de Internet, como una herramienta para lograr un mejor gobierno.

⁵⁵ Fuente ITU: Indicadores clave sobre TIC 2010

⁵⁶ Toma como base lo indicado por CEPAL en el documento "Economía digital para el cambio estructural y la igualdad". Ver: <https://bit.ly/2M0hVYn>

⁵⁷ PMBOOK ©

⁵⁸ Fuente: OCDE (2014a), OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies (OCDE Recomendación sobre Estrategias sobre gobierno digital), www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.



Gobierno Digital: Es el uso estratégico de las tecnologías digitales y datos en la Administración Pública para la creación de valor público. Se sustenta en un ecosistema compuesto por actores del sector público, ciudadanos y otros interesados, quienes apoyan en la implementación de iniciativas y acciones de diseño, creación de servicios digitales y contenidos, asegurando el pleno respeto de los derechos de los ciudadanos y personas en general en el entorno digital.

Identidad Digital: Es aquel conjunto de atributos que individualiza y permite identificar a una persona en entornos digitales.

Incidente de Seguridad de la Información⁵⁹: Evento asociado a una posible falla en la política de seguridad, una falla en los controles, o una situación previamente desconocida relevante para la seguridad, que tiene una probabilidad significativa de comprometer las operaciones del negocio y amenazar la seguridad de la información.

Inclusión Digital: Es el acceso y uso de los servicios digitales por parte de los ciudadanos a través de su identidad digital, promoviendo la ciudadanía digital.

Indicador: Enunciado que permiten medir el cumplimiento de objetivos, facilitando su seguimiento. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Información: Se refiere a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos (interpretación de los datos).

Informática⁶⁰: Es el estudio del diseño y desarrollo de sistemas informáticos y entornos informáticos. Incluye el estudio del diseño, mantención e integración de aplicaciones de software (programas).

Internet: Es una red informática mundial de uso público, que proporciona acceso a una serie de servicios de comunicación, incluyendo la web, y que transporta correo electrónico, noticias, entretenimiento y archivos de datos. Además, cuando nos referimos al uso de Internet no es sólo a través de una computadora, también puede ser mediante teléfonos móviles, PDA, máquinas de juego, TV digital, etc. Puede ser a través de una red fija o móvil⁶¹.

Interoperabilidad: Es la capacidad de interactuar que tienen las organizaciones diversas y dispares para alcanzar objetivos que hayan acordado conjuntamente, recurriendo a la puesta en común de información y conocimientos, a través de los procesos y el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de información.

Interoperabilidad de sistemas de información: Consiste en la operación coordinada y compartida de la información que maneja cada entidad pública, de manera que la obtención de información entre entidades públicas sea más eficiente.

Intranet: Se refiere a una red interna de comunicaciones que utiliza protocolos de Internet y que permite la comunicación dentro de una organización (y con otras personas autorizadas). Normalmente, se encuentra protegida por un cortafuego para controlar el acceso⁶².

Mapa de Procesos Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva de alto nivel, posicionando a cada proceso en una cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

- Procesos Estratégicos o Directivos
- Procesos Principales o Misionales
- Procesos de Apoyo o de Soporte

Plan de Continuidad del Negocio⁶³: Tiene como objetivo dotar a la entidad de la capacidad de mantener, o de ser el caso recuperar, los principales procesos de negocio dentro de los parámetros previamente establecidos.

Proveedor de Servicios de Internet (ISP)⁶⁴: Es una organización comercial con una conexión permanente a Internet que vende conexiones temporales a suscriptores minoristas.

⁵⁹ Fuente: Circular N° G-140-2009 – Gestión de Seguridad de la Información – SBS.

⁶⁰ Fuente ITU: Indicadores clave sobre TIC 2010

⁶¹ Fuente ITU: Indicadores clave sobre TIC 2010

⁶² Fuente ITU: Indicadores clave sobre TIC 2010

⁶³ Fuente: Circular N° G-139-2009 – Gestión de Seguridad de la Información – SBS.

⁶⁴ Fuente: Sistemas de Información Gerencial (Kenneth C. Laud on Jane P. Laudon).



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de
Gobierno Digital

Proyecto: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Servicio: Es una forma de entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que quieren alcanzar, sin ser dueño de sus costos y riesgos relacionados.

Servicio Digital: Es aquel provisto de forma total o parcial a través de Internet u otra red equivalente, que se caracteriza por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales, para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general.

Seguridad Digital: Es el estado de confianza en el entorno digital que resulta de la gestión y aplicación de un conjunto de medidas proactivas y reactivas frente a los riesgos que afectan la seguridad de las personas, la prosperidad económica y social, la seguridad nacional y los objetivos nacionales en dicho entorno. Se sustenta en la articulación con actores del sector público, sector privado y otros quienes apoyan en la implementación de controles, acciones y medidas.

Sistemas de Información⁶⁵: Son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización.

Sociedad del Conocimiento: Es aquella que tiene la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. Estas sociedades se basan en una visión de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación⁶⁶.

Sociedad de la Información: Es un sistema económico y social donde el conocimiento y la información constituyen fuentes fundamentales de bienestar y progreso. Busca que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para el acceso y uso de la información y el conocimiento, para ello es necesario garantizar una infraestructura de telecomunicaciones, el desarrollo de capacidades, la implementación de servicios digitales y un marco institucional adecuado.

Tecnologías Digitales⁶⁷: Se refieren a las tecnologías de la información y comunicación, incluidos Internet, las tecnologías y dispositivos móviles, así como la analítica de datos utilizados para mejorar la generación, recopilación, intercambio, agregación, combinación, análisis, acceso, búsqueda y presentación de contenido digital, incluido el desarrollo de servicios y aplicaciones.

Trámite⁶⁸: Constituyen el conjunto de requisitos, pasos o acciones a través de los cuales los individuos o las empresas piden o entregan información a una entidad pública, con el fin de obtener un derecho – generación de un registro, acceso a un servicio, obtención de un permiso– o para cumplir con una obligación.

Valor público⁶⁹: Se refiere a diversos beneficios para la sociedad que pueden variar según la perspectiva o los actores, incluidos los siguientes: 1) bienes o servicios que satisfacen los deseos de los ciudadanos y clientes; 2) elecciones de producción que cumplan con las expectativas ciudadanas de justicia, equidad, eficiencia y efectividad; 3) instituciones públicas ordenadas y productivas que reflejen los deseos y preferencias de los ciudadanos; 4) equidad y eficiencia de la distribución; 5) uso legítimo del recurso para lograr propósitos públicos; y 6) innovación y adaptabilidad a las preferencias y demandas cambiantes.

⁶⁵ Fuente: Sistemas de Información Gerencial - Kenneth C. Laud on Jane P. Laudon.

⁶⁶ Toma como base lo indicado por UNESCO en el documento "Hacia las sociedades del conocimiento". Ver: <https://bit.ly/1nlFicZ>

⁶⁷ Fuente: OCDE (2014a), OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies (OCDE Recomendación sobre Estrategias sobre gobierno digital), www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm.

⁶⁸ Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Benjamin Roseth, Angela Reyes, Carlos Santiso. El fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital. 2018. P. 36.

⁶⁹ OCDE loc. cit.