

EL BENEFICIO SOCIAL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO



Investigadores:

Ciro Alonso

Queren Bernabéu

DICIEMBRE 2023

**Centro Nacional de Competitividad. El beneficio social de la transformación digital del Estado.
Alonso, Ciro; Bernabéu, Queren (Consultia IT). Panamá, diciembre de 2023.**

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas por los autores no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos, del directorio ejecutivo ni de los donantes del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

El CNC reconoce y agradece el apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para la realización de este trabajo.

INDICE

1)	¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO?	5
2)	OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
	2.1. Visión del Ciudadano	8
3)	CUANTIFICAR EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	11
	3.1. Planteamiento	11
	3.1.1. Categorías de Trámites	11
	3.1.2. Selección de los trámites	12
	3.1.3. Unidad de análisis	13
	3.2. Cálculo del beneficio social de la digitalización	14
	3.2.1. Cálculo del coste asociado a los trámites según el ciclo de vida del ciudadano	14
	3.2.2. Estudio comparado de trámite digital vs físico	15
	3.3. Hallazgos del Estudio: Resultados obtenidos	16
	3.3.1. Trámites analógicos	16
	3.3.2. Trámites digitales	17
	3.3.3. Impacto en el ahorro familiar	18
	3.3.4. Impacto en la inversión	19
4)	BENEFICIOS ADICIONALES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	21
	4.1. Ahorro de Tiempo para Ciudadanos	22
	4.2. Accesibilidad y Comodidad para el Ciudadano	23
	4.3. Inclusión Digital y el Desarrollo del Capital Humano	25
	4.4. Transparencia y Participación Ciudadana	26
5)	CONCLUSIONES	29
6)	ANEXOS	32
	6.1. Trámites objeto de Estudio	32
7)	BIBLIOGRAFÍA	34

1) ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO?

La **transformación digital** del Estado podría definirse como el proceso que promueve el cambio en la sociedad a través del aprovechamiento de la tecnología en sus tareas del día a día, que aboga por la digitación y digitalización a nivel gubernamental y en la sociedad en general, y que busca facilitar y mejorar la vida de los ciudadanos, brindar nuevas oportunidades, generar empleos y empresas de calidad, más competitivas y que puedan generar riqueza al país.

En este proceso, tienen un **papel clave tanto la digitación**, que se trata de la conversión de datos y procesos análogos a formatos legibles por máquinas; **como la digitalización**, que se trata del uso de tecnologías y datos digitales existentes, para generar nuevas oportunidades mediante la interconexión, o mejoras en los procesos actuales, como podría ser por ejemplo la digitalización de trámites, posibilitada gracias a la interoperabilidad interinstitucional¹.

En resumen, la transformación digital va más allá de las entidades públicas, y se extiende hacia el ciudadano y las empresas, la academia, la innovación y el avance científico. Busca promover un tejido empresarial y gubernamental productivo más eficiente, que cuente con servicios sociales digitalizados, con un mercado laboral adecuado con habilidades digitales, que cierre parte de las brechas existentes en la sociedad (de género, conectividad, desigualdad, etc.). Es decir, es un proceso que aboga por una sociedad que incorpore las tecnologías existentes en sus actividades diarias, para aumentar la productividad, tanto empresarial como gubernamental, para facilitar la vida de los ciudadanos, y reducir los costes del sector público y privado.

No obstante, para que esto ocurra, no se puede tratar de un solo proceso aislado que lleve consigo la digitalización de un trámite individual, sino que se deberá tratar de una **estrategia a nivel nacional** para la cual habrán de suceder una serie de hechos y acciones planificadas **que posibiliten este cambio**, y que veremos a continuación:

La formulación de los planes de gobierno (Plan Estratégico Nacional 2030)² y Plan Estratégico de Gobierno (PEG)³, es clave, que estén coordinados y alineados en su formulación e implementación en detalle, para que éstos sirvan como base y guía para canalizar la inversión pública, en un entorno que trabaje en pro de la estabilidad y el crecimiento económico sostenible. Para ello,

¹ OCDE (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Chapter 1. Understanding digital transformation*. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/58ee7fe5-en/index.html?itemId=/content/component/58ee7fe5-en> (última visita 07/12/2023)

² PNUD (2017). *Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado Panamá 2030*. Disponible en: siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/panama_plan_panama_2030.pdf

³ Gobierno Nacional de Panamá (2019). *Plan Estratégico 1 de Julio 2019 al 30 de Junio 2024*. Disponible en: <mef.gob.pa/wp-content/uploads/2020/11/PlanEstrategico2019-2024-1.pdf>

tanto el PEN como el PEG, habrán de estar alineados con los Planes Sectoriales, Planes Estratégicos de los Ministerios, el PENCYT, y finalmente en la [Agenda Nacional Digital \(ADN\)](#) impulsada por la Autoridad Nacional de la Innovación Gubernamental (AIG), que recoge anualmente los proyectos de tecnología impulsados por el gobierno panameño y los trámites a digitalizar por las entidades. Finalmente es crítico contar con el apoyo del Ministerio de Finanzas que en sus ejercicios presupuestarios asigna un valor económico a los proyectos de Transformación Digital y colaboración con entidades multilaterales.

La digitalización debe ser acompañada de diversos habilitantes, como la **necesaria simplificación, mejora y adecuación regulatoria que genere el marco normativo habilitante que permita la transición a niveles superiores de madurez tecnológica; la generación de habilidades digitales, la interoperabilidad, la gobernanza tecnológica, la innovación gubernamental y otras acciones a desarrollar por el sector público y el empuje privado.**

El **Centro Nacional de Competitividad (CNC)** conjugando aportes de los sectores empresarial, laboral y gubernamental realiza actividades que van desde la concienciación y divulgación de información sobre temas inherentes a la competitividad; estudios y encuestas que contribuyan a generar propuestas y también a través de la preparación, ejecución y supervisión de proyectos orientados a cubrir la misión de la institución que es: *Ser un eje catalizador para articular y facilitar los esfuerzos público-privados que aporten a elevar los niveles de competitividad y desarrollo del país.*

El CNC conoce los puntos de fricción a través de iniciativas y estudios, donde destacamos **los Foros Nacionales de Competitividad**, celebrados anualmente para la elaboración de las Agendas de Acción y las diferentes mesas de trabajo, y que posicionan a esta entidad, como uno de los pocos actores en el país que busca la colaboración público – privada. Estamos particularmente capacitados para trabajar en estos marcos complejos y este conocimiento y proyectos realizados nos ayudan para evaluar el impacto de la Transformación Digital.

2) OBJETIVOS DEL TRABAJO

Como se indica en los términos de referencia, el objetivo del presente servicio de consultoría es **“aportar insumos de conocimiento especializado en materia de competitividad para generar análisis, informes, evaluaciones y posibles acciones que permitan fortalecer la reactivación económica y fomentar la productividad en el sector privado y el Estado”**. El propósito es apoyar al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en la toma de decisiones estratégicas en cuestión de tecnología que aumenten la productividad nacional y mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.

En lo relativo a este último aspecto, la productividad nacional ha registrado tres periodos consecutivos con registros negativos, debidos en parte a las consecuencias de la pandemia de la Covid-19, y factores como la informalidad, tanto a nivel laboral como empresarialmente, la falta de habilidades, y la poca inversión en innovación. Se espera una respuesta del sector público que identifique ciertos factores clave, y lleve a cabo medidas correctoras que conduzcan a una mejora en estos aspectos, y se vuelva a recuperar los valores positivos previos a la pandemia.

En aras de reactivar la economía, el CNC se quiere enfocar en los siguientes cuatro pilares:

- **Impulsar la mejora de la competitividad:** basado en datos e investigación.
- **Promover la productividad de la economía:** mediante el desarrollo de hojas de ruta sectoriales que permitan a los diferentes sectores conocer sus tendencias y aspectos a mejorar.
- **Identificar y contrarrestar la informalidad:** generando recomendaciones que busquen lograr su disminución, a través de medidas (incluyendo posibles revisiones de leyes), que conduzcan hacia una mayor presencialidad que trate de acercarse hacia los niveles previos a la pandemia.
- **Incentivar la eficiencia y efectividad del sector público:** a través del análisis de la productividad, y la generación de valor público en la gestión institucional, que pueda ser medida la **cuantificación del beneficio social y la productividad de las entidades públicas en la transformación digital**.

La presente consultoría tiene como objetivo la consecución del cuarto pilar **“Incentivar la eficiencia y efectividad del sector público”**, mediante el primer entregable donde estimamos y cuantificamos el beneficio social que se lograría con la transformación digital. Más concretamente, este trabajo se centrará en la **medición de las ventajas asociadas a la digitalización de trámites oficiales**, y los ahorros que estas oportunidades brindan tanto a los ciudadanos como al Estado.

2.1. Visión del Ciudadano

Para el desarrollo del presente trabajo hemos intentado ponernos en los “zapatos” de los ciudadanos y entender como perciben estos su relación con el estado a través de los trámites básicos que necesitan realizar a lo largo de su vida.

Para ello hemos trabajado (creemos que por primera vez en Panamá y seguramente en la región) en determinar una “familia tipo”, y hacer el seguimiento de sus **hechos vitales**, desde el registro de nacimiento a la defunción de los miembros de la unidad familiar, y como estos se ven afectados en trámites y gestiones con las entidades de gobierno a lo largo de su vida.

Intentamos visualizar una **familia media** compuesta por 4 miembros, representativa de la realidad panameña, por lo que eliminamos un porcentaje de personas seguramente en situaciones de exclusión social (20%), y un porcentaje de personas con elevado nivel de vida (10%), y que son poco representativos para el impacto de la Transformación Digital.

Estas familias se casan, tienen hijos, compran viviendas, carros, matriculan a los hijos en los diferentes grados académicos, presentan sus impuestos, pagan contribuciones, tasas, asisten a servicios sociales, sanitarios, etc. En estas gestiones, el ciudadano medio pierde tiempo, que impacta en su negocio o en las empresas, incurre en gastos directos de los trámites y gastos para desarrollarlos. Al ciudadano le preocupa y le genera incertidumbre la situación del trámite, la falta de transparencia, y muchas veces acude a la corrupción o tráfico de influencias, o al mínimo, el apoyo de gestores para facilitar los trámites.

Intentamos determinar el impacto que tiene para estas familias, y por agregación el impacto de la falta de digitalización y preparación de las entidades para ofrecer servicios rápidos y eficaces. Por tanto, esperemos que este estudio permita visualizar el impacto positivo de la Transformación Digital, y el apoyo a las inversiones necesarias para lograrlo, ya que los posibles ahorros económicos y en tiempos son enormes para los ciudadanos.

La ilustración siguiente nos permite observar los hechos vitales que cubre la vida de un ciudadano, para dar más consistencia al estudio, lo observamos en relación con una unidad familiar, ya que muchos de los trámites en edad temprana son realizados por los padres o tutores. Es decir, vemos la unidad familiar en lugar de la persona individual ya que algunos trámites no se pueden ejecutar por menores de edad. Además, se han tenido en cuenta los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá para los cálculos agregados a nivel nacional.

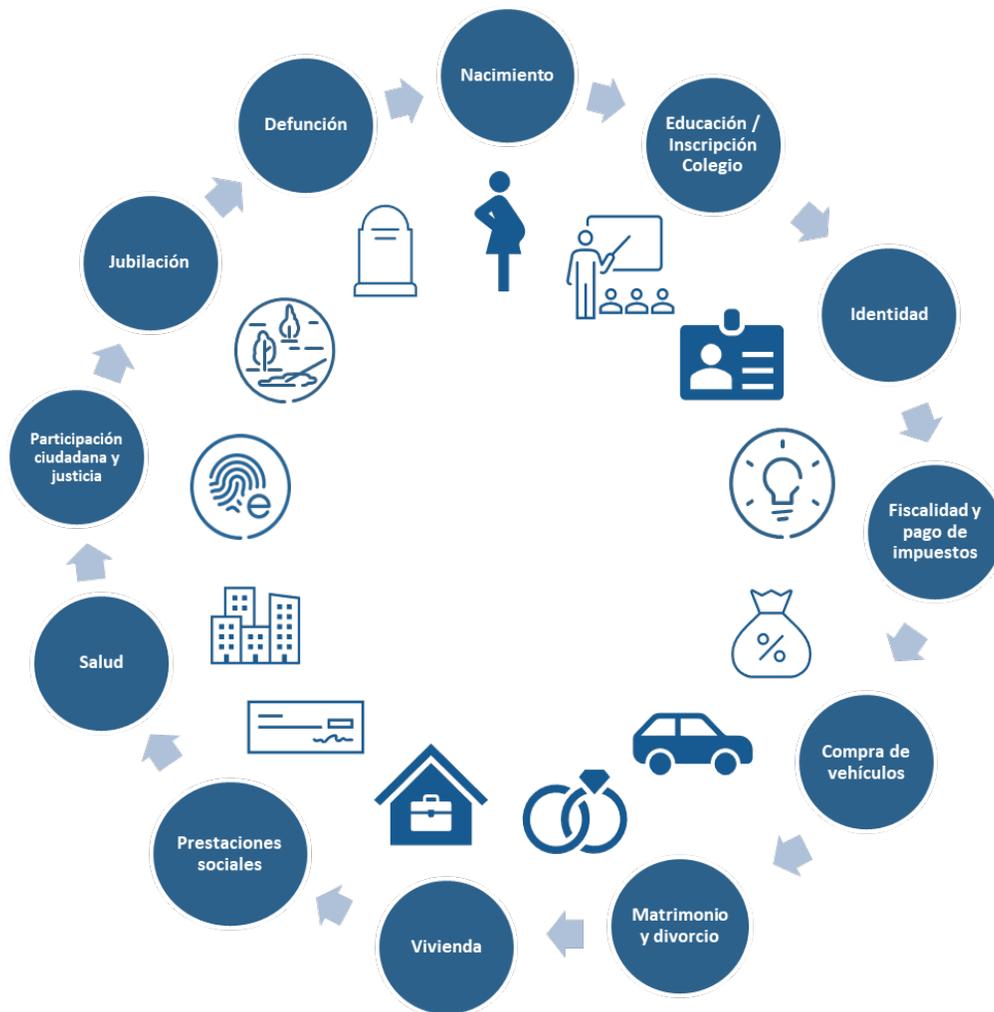


Ilustración 1. Categorías de trámites realizadas a lo largo de la vida del ciudadano medio panameño

Para determinar el impacto de la Transformación Digital hacemos dos ejercicios dentro de este estudio como se muestra en la gráfica de más abajo:

1. Cuantificar los beneficios económicos

- a. **Ahorros para los ciudadanos en costes**, especialmente costes indirectos de no tener los trámites en formato digital a tenerlos digitalizados. En este caso, partimos de la premisa de que la transformación digital genera impacto positivo en el ciudadano y ahorro de costes, y por eso queremos comparar lo que cuesta para la familiar realizar los trámites del espectro en físico vs en línea.

- b. **Inversión en trámites digitales.** En esta parte del estudio trataremos de cuantificar la inversión necesaria para la puesta en línea de los trámites.
2. Realizar un **acercamiento a los beneficios sociales adicionales** (no cuantificables) de la Transformación Digital (como serían tiempos, accesibilidad, inclusión, transparencia, etc.).

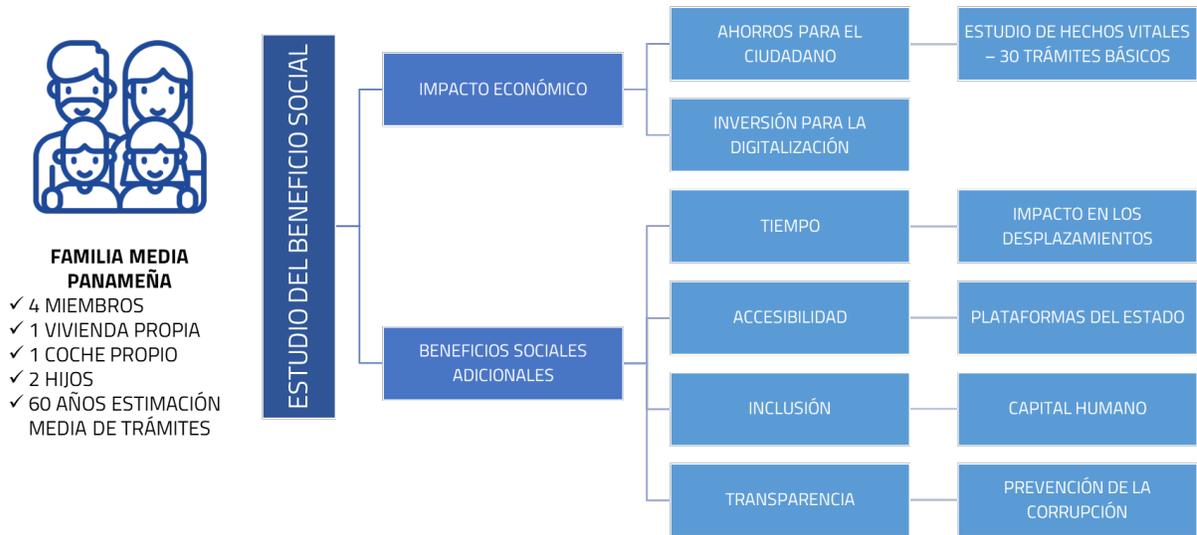


Ilustración 2. Planteamiento del estudio

Por último, señalar que los ahorros que veremos solo tienen en cuenta treinta y dos **(32) trámites** de más de 400 trámites orientado a los ciudadanos que existen en Panamá, y que por tanto los beneficios de la Transformación Digital son enormes, siempre y cuando se consiga la adopción de estos por los ciudadanos y familias.

En muchos casos existen trámites que ya están digitalizados pero el desconocimiento por parte del ciudadano impacta en su adopción lo que supone una pérdida de capacidades, optándose en la mayor parte de casos por el trámite presencial.

3) CUANTIFICAR EL IMPACTO ECONÓMICO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

3.1. Planteamiento

Para comenzar, el primer ejercicio que realizó el Centro Nacional de Competitividad (CNC, de aquí en adelante) fue la necesaria delimitación de los trámites objeto de estudio, ya que el espectro total de trámites existentes en Panamá sería inabarcable en los tiempos del proyecto.

Tras la revisión de diversos estudios previos realizados por otros países, así como entidades internacionales, CNC decidió llevar a cabo, una delimitación como hemos visto en la Ilustración 1, de las **categorías de trámites** a las que se enfrenta una persona a lo largo de su vida.

Una vez establecidas las categorías, el siguiente paso fue la **selección de los principales trámites** que realizan los ciudadanos panameños dentro de estas. Se procedió a organizarlos de forma cronológica basados en **el ciclo vital del ciudadano**, teniendo en cuenta las diligencias que se requieren hacer desde el nacimiento de una persona hasta su fallecimiento.

3.1.1. Categorías de Trámites

Para el estudio de estas categorías nos hemos basado en el **“Modelo de Estonia”** del **gobierno digital**, que ve al gobierno digital y proactivo como las prioridades en materia de transformación digital. En este modelo la premisa inicial es que la relación del ciudadano y la administración pública se inicia con el registro médico de un embarazo y el subsecuente registro sanitario⁴. Esta entrada en el sistema activará el resto de los trámites que realizará el ciudadano a lo largo de su vida y hasta su defunción.

Cuanto más automatizada, proactiva y digital sea esta relación del ciudadano con los trámites que realizará a lo largo de su vida mayores serán los beneficios sociales y ahorros para el ciudadano. Basándonos en esta idea, el alcance resultó en la agrupación de trámites divididos en

⁴ Estonia actualmente tiene el **99 % de los servicios públicos** disponibles digitalmente y ha sido de los primeros países en lograr la interoperabilidad de los datos a nivel intersectorial. Mientras que en la mayoría de los países piden al ciudadano información, por ejemplo, registrar su residencia, en Estonia las autoridades solo pueden pedirle su dirección el registro civil, y está prohibido que ninguna otra autoridad que necesite su dirección se la pida.

12 categorías contando las diferentes etapas en las que un ciudadano interactúa con la administración pública a lo largo de su vida (ilustración 1).

3.1.2. Selección de los trámites

Tras estudiar el ciclo de vida del ciudadano y los principales trámites que se realizan en cada etapa, nos quedamos con un total de **32 trámites**⁵, que serán el objeto principal de análisis y cálculo.

Estos trámites han sido escogidos por ser los más **recurrentes** en cada categoría, como pueden ser las inscripciones de nacimiento, trámites de escolarización, de vivienda, o de identidad, entre otros. En total estos trámites abarcan a unas **10 entidades públicas** y algunas entidades municipales entre las que encontramos:

- Tribunal Electoral de Panamá
- Meduca
- Autoridad de Pasaportes
- MED/DGI
- Autoridad Nacional de Transporte (ATTT)
- Registro Público
- ANATI
- Caja del Seguro Social
- MINSA
- Dirección de Investigación Judicial
- Municipio de Panamá

Para cada uno de estos 32 trámites, se llevó a cabo un trabajo de búsqueda de datos para conocer su estado actual y sus tasas asociados, según los diferentes organismos o entidades encargados de su realización y la información disponible en sus sitios web. Para cada trámite se identificó la siguiente información:

- Referencia al enlace de cada trámite en la web de las instituciones encargadas de estos, o información sobre el trámite.
- Descripción del trámite y proceso de realización.
- Institución encargada.
- Identificación del grado de digitalización de cada trámite (está disponible en línea S/N).
- Tasas o costes directos asociados a cada trámite (precio de realización de cada trámite).

⁵ Ver Anexo 6.1. Trámites Objeto de Estudio

3.1.3. Unidad de análisis

Como unidad básica para llevar a cabo este análisis según el ciclo de vida, se eligió a la **familia media panameña**, que está compuesta por un promedio de **4 habitantes por vivienda y** considerando que se tienen 2,33 hijos por familia de media, redondeado para nuestro cálculo y para ser realistas, **a 2 hijos por pareja**, según datos oficiales del país ⁶.

UNIDAD DE ANÁLISIS	
HABITANTES TOTAL REP. PANAMÁ	4.337.406
POBLACIÓN TOTAL EN VIVIENDAS OCUPADAS	4.017.507
10% POBLACIÓN MÁS RICO	401.751
20% POBLACIÓN MÁS POBRE	803.501
POBLACIÓN DEL ESTUDIO	2.812.255
FAMILIAS ESTUDIADAS EN PANAMÁ	703.064
MIEMBROS POR FAMILIA	4
HIJOS FAMILIA MEDIA PANAMÁ	2
COCHES POR FAMILIA	1
VIVIENDAS POR FAMILIA	1
ESTUDIOS PRIMARIA Y SECUNDARIA	2
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INEC

En segundo lugar, nuestro estudio abarca aproximadamente al **65% de la población panameña** teniendo en cuenta que el espectro de habitantes que pueden ser estandarizados en la ‘familia media’ abarcaría unos 2,8 millones de habitantes suponiendo un total de 703,064 familias.

Además, dejamos fuera del estudio un porcentaje significativo de población por considerarla por debajo del umbral de la pobreza (un 30% aproximadamente), o por considerarla dentro de otra categoría de clase alta que no reflejaría la realidad de una familia media por su alto poder adquisitivo (10%)⁷

Por último, a la hora de realizar el estudio, se tuvo en cuenta que el ciudadano empieza a realizar trámites por sí mismo al cumplir los **18 años (mayoría de edad)**, y sigue realizando diligencias con entidades gubernamentales hasta los **78 años de media**, que es la esperanza de vida media de los ciudadanos panameños, siendo por tanto **60 años**, el total aproximado que una persona estaría activa haciendo trámites con el estado⁸.

⁶ Datos de INEC – Panamá (2023).

⁷ Suponiendo que en Panamá el 21,5% de la población se encuentra por debajo del umbral de pobreza (alrededor de 907.044 personas) y adicionalmente consideramos un 10% que no entra dentro de los parámetros identificados.

⁸ Datos de INEC – Panamá (2023)

En definitiva, para nuestro estudio y para calcular el gasto anual hemos tenido en cuenta como unidad de análisis la familia media panameña compuesta por 4 personas que estarían activa una media de **60 años realizando trámites. Esto abarcaría según nuestros cálculos un total de 703 mil familias en Panamá.**

3.2. Cálculo del beneficio social de la digitalización

3.2.1. Cálculo del coste asociado a los trámites según el ciclo de vida del ciudadano

Se llevó a cabo un trabajo de cálculo del **gasto total** en el que incurre una familia media panameña a lo largo de la vida de sus miembros, tanto por trámite individual, por categoría de trámites como por la totalidad del abanico de trámites estudiados.

Para este cálculo se ha tenido en cuenta el **estado actual de los costes directos (pago de tasas o tarifas asociadas al trámite).**

Además, se han calculado los **costes indirectos** asociados a éstos. Para valorar los costes indirectos asociados a cada trámite, ya que es muy difícil trabajar con cifras estandarizadas, se han definido **tres categorías de dificultad (Simple, Medio, Complejo)**, asignando a cada una de ellas un coste en función de cuatro variables:

- Transporte/Desplazamientos requeridos para realizar el trámite.
- Tiempos de espera asociados (colas). En este caso hemos cuantificado el tiempo que supone a las familias realizar trámites en dólares por cada hora que pierden en la realización del trámite.
- Necesidad de realizar copias o trámites intermedios.
- Contratación de servicios profesionales para llevar a cabo el trámite.

Según estas variables, ¿qué entendemos por un trámite simple, medio o complejo?

Tabla 1. Tipología de trámites

TIPO DE TRÁMITE	SIMPLE	MEDIO	COMPLEJO
DESPLAZAMIENTOS	Desplazamiento en la zona urbana – corta distancia	Desplazamiento hasta oficinas descentralizadas – media distancia	Desplazamiento descentralizado – larga distancia
COLAS Y TIEMPOS	5 horas	15-20 horas	MÁS DE 20 horas
COPIAS Y TRÁMITES INTERMEDIOS	Ninguna o solo fotocopias simples	Sí, copias varias y presentación de otros documentos.	Sí, requiere de otros trámites para completar (apostillas, cotejo, timbres, traducciones)

SERVICIOS PROFESIONALES	NO REQUIERE	NO REQUIERE	REQUIERE ABOGADOS, CONTABLES, NOTARIOS, ETC.
COSTE INDIRECTO ASOCIADO	\$ 21,89	\$ 120,85	\$ 572,44

Fuente: Elaboración propia.

Tras conocer los costes directos e indirectos de cada trámite, el cálculo total del coste incurrido por familia ha tenido en cuenta el sumatorio de los costes directos e indirectos, multiplicado estos por volumen o número de repeticiones que se realiza el trámite por la unidad familiar.

$$\text{Coste del Trámite} = (CD + CI) * V$$

En esta fórmula, cada trámite ha sido valorado en función de la unidad de análisis (familia media panameña), teniendo en cuenta la **cantidad de veces que se realiza el trámite por familia**, ya que muchos de ellos se repiten varias veces a lo largo del ciclo de vida (por ejemplo, trámites de cédula, pasaporte etc.). Estos casos serían, por ejemplo, para la inscripción en colegios, que se realiza por separado tantas veces como hijos tenga la familia, y de forma anual mientras los hijos estén en edad de escolar. Otros trámites como la renovación de pasaportes, cédulas etc., habrán de renovarse por ejemplo cada 10 años para todos los miembros de la unidad familiar, de modo que una familia media tendrá que realizar este trámite unas 20 veces a lo largo de su vida, con los gastos directos e indirectos asociados que ello implica para cada vez que se realice.

3.2.2. Estudio comparado de trámite digital vs físico

Seguidamente, hemos planteado **dos casos prácticos que nos permiten cuantificar el impacto de la transformación digital y la puesta en línea de trámites** que realizaría la familia:

- En el primer caso, se analizaron los **trámites desde un punto de vista analógico**, se realizó el cálculo de los costes totales en los que incurre una familia para realizar estos trámites teniendo en cuenta que se realizaban todos ellos de **manera presencial**, es decir, incluyendo todos los costes indirectos asociados a traslados, colas, copias y documentos impresos, etc.
- En la segunda casuística, se definió que los trámites habían sido **digitalizados**, lo que supone que las familias no incurren en los costes indirectos de los trámites ya que pueden realizarlos desde la comodidad de su hogar sin necesidad de desplazarse a ninguna institución pública.

Una vez planteados los dos escenarios se trató de comparar el impacto de la digitalización de trámites para una familia entendido como **ahorros** en la realización de trámites.

Otra variable que tuvimos en cuenta en este análisis es **el nivel de adopción**. Si bien es cierto que, en la realidad, no toda la población realiza todos los trámites presencial ni digitalmente, ya que hay una serie de éstos que sí están disponibles en línea en Panamá (12 trámites identificados, dentro del espectro del estudio), pero su impacto depende de la **utilización ciudadana de la vía digital vs la presencial**.

Para considerar la variable adopción, planteamos que un 100%, un 45% o 10% de las familias optaría por usar trámites digitalizados por la vía online. En resumen, con este escenario, se puede ver el ahorro que supone para el ciudadano, el hecho de poder realizar los trámites de manera digital, al desaparecer la práctica totalidad de los costes indirectos, y que se podrá ver de manera más detallada en el siguiente apartado.

3.3. Hallazgos del Estudio: Resultados obtenidos

3.3.1. Trámites analógicos

Tras haber llevado a cabo el proceso de **cálculo de costes directos e indirectos** previamente detallado, los resultados muestran que la **familia promedio panameña tendría un gasto medio** en trámites con entidades gubernamentales de **\$53.394 a lo largo de un periodo de 60 años** (teniendo en cuenta que todos los trámites se realizan presencialmente).

En este gasto están incluidos los 32 trámites estudiados, así como todas las renovaciones que de media realizan los usuarios para todos los miembros de la unidad familiar.

Tabla 2. Coste trámites analógicos

COSTE TOTAL DE UNA FAMILIA EN TRAMITES EN PERIODO VITAL	COSTE ANUAL (60 AÑOS)
\$ 53.394,26	\$ 889,90

Fuente: Elaboración Propia

Obviamente hay que tener en cuenta que este gasto varía significativamente a lo largo de la vida cuando acontecen hechos coyunturales como la compra de una casa y todos los gastos asociados a ella, o la compra de un vehículo y que hacen que esta cifra incremente el gasto anualizado en el que incurriría una familia. No obstante, hemos estandarizado las cifras para obtener un valor anual.

En el **escenario analógico** con los trámites seleccionados, la familia promedio panameña realiza un **gasto anual en trámites con el estado de 889,90 USD**.

Si comparamos esta cifra con los datos de ingreso medio familiar, supondría que aproximadamente una familia promedio se gasta en trámites un **5% de sus ingresos anuales**⁹.

INGRESO FAMILIAR PROMEDIO (ANUAL)	\$ 17.476,00
COSTE DE HACER TRÁMITES FAMILIAR	\$ 889,90

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Trámites digitales

Ahora bien, si algunos de estos trámites se digitalizasen, un gran porcentaje de la población optaría por realizarlos en línea, lo que haría que los gastos indirectos de desplazamiento, tiempo, impresión de fotocopias etc., se eliminara, reduciendo de este modo estas cifras mostradas anteriormente.

Veamos en este caso cuál sería el impacto económico de pasar de un escenario analógico a uno digitalizado **donde existe un 100% de adopción de los trámites**.

En el caso de disponer de todos los trámites estudiados en formato digital donde no existieran costes indirectos asociados y las familias optaran por el canal digital, el coste económico para la familia sería de **9.338 dólares en 60 años y de 156 anuales**.

Tabla 3. Coste trámites digitales

GASTO TOTAL DE UNA FAMILIA EN TRAMITES EN PERIODO VITAL	DIVIDIDO EN 60 AÑOS
\$ 9.338	\$ 156

Fuente: Elaboración Propia

En este caso la familia estaría únicamente asumiendo el pago de tasas asociados al trámite que en la gran mayoría de trámites estudiados son gratis o poseen un precio bajo (quitando algunos casos como las renovaciones de pasaporte o cédula que son más costosas o los trámites de vivienda ante Registro Público).

⁹ La mediana de ingreso mensual de la población ocupada que recibió un sueldo o salario en Panamá fue de B/.728.2 a nivel nacional, datos de abril 2022, según el INEC en su Encuesta Multipropósito (2022). Si tomamos en cuenta que en la unidad de análisis tomada como referencia está compuesta por dos personas ocupadas estos ingresos supondrían mensualmente B/.1,456.4, y anualmente B/.17,476.

3.3.3. Impacto en el ahorro familiar

Siguiendo con el ejemplo de un 100% de adopción por las familias, en el caso de disponer de todos los trámites en línea una familia se estaría ahorrando más de **44 mil dólares** a lo largo de la vida de sus miembros y 734 dólares anuales.

Si multiplicamos esta cifra por 703 mil familias que entran dentro de nuestro estudio obtenemos un ahorro de 30 billones de dólares para un periodo de 60 años, o anualmente **516 millones** de dólares anuales.

Tabla 4. Ahorros unidad familiar 100% adopción

AHORRO UNIDAD FAMILIAR	AHORRO ANUAL
\$ 44.056	\$ 734
AHORRO TOTAL DE FAMILIAS DENTRO DEL ESTUDIO	AHORRO ANUAL
\$ 30.974.302.020	\$ 516.238.367

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, supongamos que no todos los ciudadanos optan por la vía digital y algunos siguen prefiriendo el canal presencial. En un escenario en el que solo el 40% o 15% de las familias utilizan el canal digital, los ahorros se reducen, pero siguen siendo significativos como se muestran en la tabla:

Tabla 5. Ahorros por nivel de adopción

ADOPCIÓN TRÁMITES	AHORRO ANUAL FAMILIAS
100%	\$ 516.238.367
40%	\$ 206.495.347
15%	\$ 77.435.755

Fuente: Elaboración Propia

Por ejemplo, **si sobre estos 32 trámites digitalizados, consideramos que un 40% de las familias los realiza en formato digital**, vemos como esto **supondría un impacto económico global de más de 206 millones de dólares**. En el caso de solo ser adoptados por una cifra inferior (un 15% de las familias), el ahorro sería de **77 millones de dólares**.

Hay que tener en cuenta, que, en los próximos años, más trámites serán habilitados para ser realizados digitalmente, y como se ve en estas tablas, el ahorro para los ciudadanos al tener esta posibilidad es significativo. Por lo que es de esperar, que, en los próximos años, cuando las nuevas generaciones que están más habituadas a las interacciones con el mundo digital tengan que realizar sus trámites con el gobierno, opten por esta opción para su realización, y de este modo, desaparezcan gran parte de los costes indirectos, reduciéndose así el gasto familiar en trámites.

3.3.4. Impacto en la inversión

Para calcular la inversión del estado a la hora de digitalizar trámites partimos de la premisa que las inversiones para la puesta en línea de trámites son costosas y requieren de varias tecnologías y equipos de implantación. Esto se debe a que poner en marcha un trámite digital requiere de una plataforma para montar el trámite, un sistema de autenticación, firma electrónica, gestores de citas, pasarelas de pago, sistemas de interoperabilidad, etc.

Aproximadamente el coste de poner en marcha estas tecnologías que luego serán incorporadas en los trámites sería de unos **30 millones de dólares** teniendo en cuenta el coste de cada uno de estos ítems.

Tabla 6. Coste Plataforma

PLATAFORMA	CAPEX
- Single Sign On	\$ 30.000.000
- Carpeta Ciudadana	
- BPM - Autorizaciones	
- Gestor Documental	
- Firma Electrónica	
- Gestor de Citas	
- Pasarela de Pagos	
- Interoperabilidad	

Fuente: Elaboración Propia

Todas estas tecnologías requieren a su vez de equipos de soporte y mantenimiento de los aplicativos, conectividad de los equipos, almacenamiento y soluciones de nube, etc., lo que a su vez eleva los gastos para el estado.

Tabla 7. Otros gastos

OTROS GASTOS	OPEX (5 primeros años)	OPEX (5 a 10 primeros años)	OPEX (10 a 20 primeros años)	OPEX (20 a 60 primeros años)	OPEX (Total)
- Soporte Tecnología	\$20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 50.000.000
- Soporte Infoplazas					
- Campañas de Adopción					
- Mejora Conectividad					
- Desarrollo Web Servicios					
- Soporte Nube Gubernamental					

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, siendo realistas en nuestro análisis, la inversión para la puesta en línea de un trámite sería de alrededor de **2,5 millones de dólares**.

Si tenemos en cuenta los **32 trámites** de nuestro estudio, poner en línea o digitalizar todos estos trámites le costaría de media al estado uno **80 millones de dólares**.

Tabla 8. Total inversión

INVERSIÓN 32 TRÁMITES
\$ 80.000.000
INVERSIÓN POR TRAMITE
\$ 2.500.000

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, podemos ver que, aunque las inversiones necesarias para la digitalización de los 32 trámites serían grandes, sólo con que un **15% de las familias adopten estos trámites se habría recuperado prácticamente la inversión**.

Además, otra cuestión importante que debemos señalar es que la puesta en línea de trámites tiene un importante coste inicial pero una vez montada la plataforma e implantada la tecnología para su utilización, los costes marginales de digitalizar un trámite adicional se reducen sustancialmente.

4) BENEFICIOS ADICIONALES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como hemos mencionado, la digitalización del sector público contribuye significativamente a generar ahorros tanto de dinero, pero también tienen otros efectos beneficiosos. Es importante señalar que la digitalización no sólo se trata de la eficiencia operativa y el ahorro, sino también contribuye a **mejorar la vida de los ciudadanos en muchos otros aspectos no cuantificables**.

A diferencia del sector privado, la administración pública no tiene la opción de escoger a su clientela, ya que por obligación el gobierno debe servir a toda la población durante todo el ciclo de vida del ciudadano, desde su nacimiento hasta su defunción. Desde un punto de vista de eficiencia, el sector privado siempre ha ido a la vanguardia en cuanto a la atención al cliente, ya que sus enfoques pueden ser segmentados y especializados para la obtención de mayor calidad.

En el caso del sector público tenemos otro escenario. La administración pública tiene que velar por brindar servicios a un alto volumen de personas de manera indefinida sobre el tiempo. Los gobiernos deberían focalizar esfuerzos a que este intercambio se optimice con los mejores estándares con el objetivo de mejorar su eficiencia y productividad y así mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y agilizar los procesos de atención ciudadana (UN E-Government Survey 2022).

Si bien el sector privado cuenta con maneras más proactivas en sus estrategias de transformación digital, son los gobiernos los que pueden aprovechar más los beneficios de ello a través de una integración digital comprehensiva. Esto se atribuye a la escala masiva y alcance operacional amplio y transversal, que recae sobre el deber gubernamental y la necesidad de responder eficientemente a la provisión de servicios que son esenciales para el bienestar y supervivencia de su población. Por ejemplo, en el ámbito internacional:

- Países como **Estonia y Singapur** que han logrado el **99% de afiliación de su población a identificaciones digitales** que les permiten tener acceso al ecosistema digital de sus países y realizar trámites de manera segura y eficiente, coinciden en que la base y norte de la transformación digital, yace en mejorar la calidad de vida de las personas.
- **Uruguay**, siendo uno de los países que ha conseguido convertirse en líder regional y referente internacional en lo respecta el desarrollo digital, refleja mediante su trayectoria exitosa que las políticas de gobierno digital van orientadas a fomentar un desarrollo equitativo e inclusivo en su población reduciendo brechas y desigualdad.
- Estos **tres países** comparten con Panamá la característica que todos tienen una densidad poblacional similar, siendo esto un elemento que, de ser empleados bien, los cambios podrían llevar una ventaja en su implementación por el bajo volumen de personas.

La transformación digital puede generar una serie de **beneficios no cuantificables** para los ciudadanos panameños que podrían traducirse en mejoras en la experiencia del usuario, eficiencia

en los procesos, inmediatez en el acceso a trámites y generalmente manifestarse en **servicios gubernamentales** mucho **más accesibles, inclusivos y centrados en el ciudadano**. A continuación, analizamos algunos ejemplos que proporcionan beneficio y valor agregado a la experiencia ciudadana.

4.1. Ahorro de Tiempo para Ciudadanos

Como hemos evaluado en el apartado anterior con datos más econométricos, se ha podido determinar que la digitalización de cara al beneficio social y los servicios de trámites puede representar **ahorros significativos para el ciudadano tanto en costes directos como en costes indirectos**. Esto sin duda es un beneficio económico que genera alivios importantes en las finanzas de los ciudadanos.

Si bien el tiempo es un elemento que podría considerarse cuantificable en materia de coste indirecto ante un trámite, el efecto multiplicador que trae el ahorro de este tiene impacto en la calidad de vida, la cotidianidad de las personas y los entornos en los que viven o trabajan; siendo estos beneficios no tan cuantificables, pero portadores de igual o mayor valor. Por ejemplo:

- Panamá es un país en donde la movilidad vial es complicada y los desplazamientos también. El tráfico vehicular es una realidad que aflige a sus habitantes. En una ciudad pequeña como lo es Ciudad de Panamá, en su último registro de 2021, el INEC incluyó que existen **649,452 automóviles en circulación**, tanto particulares como comerciales. La interoperabilidad del sistema de transporte público si bien ha tenido avances, a la fecha sólo cuenta con dos líneas de metro que no han logrado el punto de madurez suficiente de conectar efectivamente a la población en sus desplazamientos habituales. Teniendo esta realidad en cuenta, la gran mayoría de los trámites con la administración pública en Panamá recaen en la presencialidad obligatoria, lo que significa que los desplazamientos son inevitables. El ciudadano medio panameño pasa alrededor de dos horas diarias en traslados y atascos urbanos, reduciendo la calidad de vida de los ciudadanos.
- Los costes indirectos que podrían incurrir en un ciudadano al desplazarse al momento de realizar un trámite incluyen gastos en transporte, gasolina, tiempo en tráfico e inasistencia laboral por mencionar algunos. Todos estos incurren en una **cuota de improductividad** tanto para el ciudadano, como para sus espacios laborales, en donde la administración pública al no apostar por prácticas más eficientes frena la productividad del sector privado y de la sociedad en su conjunto.

- Por último, los trámites presenciales requieren también de una fuerza laboral de funcionarios públicos de cara a la atención ciudadana que podría estar dedicando su tiempo a actividades dentro de la institución a otras labores con mayor valor añadido, que requieran mucha más prioridad y que así la institución sea capaz de incrementar su productividad, optimizando tanto el recurso humano como el material.

4.2. Accesibilidad y Comodidad para el Ciudadano

El COVID-19 expuso al mundo muchas de las faltas y deficiencias que tienen los sistemas gubernamentales en sus prácticas de atención ciudadana. Este evento reflejó cómo las instituciones de la administración pública no están diseñadas para la adaptación rápida ante los cambios repentinos y a su vez, cómo no están equipadas para la respuesta rápida ante las crisis o emergencias.

Sin embargo, como toda crisis, esto representó una oportunidad de aprendizaje y mejoras, en donde la accesibilidad demostró ser un catalizador de la productividad y un mayor acercamiento entre la ciudadanía y el gobierno, resultando en un mejor beneficio social. Por ejemplo:

- En el año 2020, Panamá recibió el reconocimiento del premio **excelGOB** en la categoría de **Gobierno Digital por el Plan Panamá Solidario** ante el COVID-19. La innovación de poder utilizar la cédula de identidad personal como tarjeta de débito, poder realizar pagos, tener acceso al bono digital, el asistente virtual del Programa Panamá Solidario (Sara) y la beca digital; demostró que Panamá adquirió avances significativos en materia de innovación de los servicios digitales para los ciudadanos. Esto permitió que las gestiones para los beneficios sociales del Plan resultaran ser mucho más **accesibles y cómodas** para todos y creó perspectiva del potencial que esto podría llegar a tener de ser bien implementado.
- **Panamá Digital** busca hacer más cómodo y accesible los trámites y servicios para los ciudadanos panameños. Estos se deben respaldar por plataformas de interoperabilidad eficientes de **back-end** a **front-end** que permitan una efectiva operabilidad, con una población que cuente con la docencia adecuada para su uso. Contemplando así que el alcance de estas plataformas debería incluir todos los sectores que atañen las necesidades del ciclo de vida ciudadana, en los que entran: la salud, el transporte, la educación, la vivienda, las finanzas y banca, responsabilidades tributarias, registros civiles, entre otros.

- **El centro de atención 311** permite ser a su vez una vía telefónica de atención ciudadana para temas de trámites gubernamentales y denuncias de malas prácticas que ha sido el centro de apoyo para muchas instituciones durante la pandemia (por ejemplo, en la gestión del vale digital)

Dicho esto, Panamá aún tiene mucho camino por recorrer en materia de accesibilidad a los ciudadanos a los procesos gubernamentales y mejorar la comodidad y proactividad de sus servicios. Como ejemplo de buena práctica en materia de accesibilidad, **Estonia** a través de su identificación digital ciudadana y su plataforma de interoperabilidad **X-Road**, en la cual convergen los **ciudadanos-administración pública-sector privado**, ha conseguido una afiliación al entorno digital de **1.3 millones de ciudadanos** y residentes representando **el total de su población**. Entre sus beneficios sociales estarían:

- Esta herramienta permite a las instituciones gubernamentales contar con la interoperabilidad necesaria que permite a sus ciudadanos tener acceso a más de **2000 sistemas de servicios públicos** oficialmente registrados. Ofrece a su vez el ecosistema digital adecuado donde pueden realizar transacciones autenticadas mediante firma e identificación digital desde la comodidad de un teléfono móvil o computador portátil.
- Esta accesibilidad al engranaje público por parte de los ciudadanos **ha mejorado considerablemente la calidad de vida** de sus usuarios ya el gobierno estonio sitúa al ciudadano en el centro de su gestión digital. El país europeo ha reportado que más del **80% de los usuarios** de los servicios que ofrece la plataforma, han mostrado satisfacción con su accesibilidad y tiempo ahorrado.
- Pese a la preponderante presencia digital en los servicios públicos de ese país, para los estonios no es de carácter obligatorio realizar sus trámites en línea, sin embargo; los ciudadanos en su mayoría optan por hacer uso de la vía digital ya que esto representa para ellos un ahorro de tiempo y dinero por la **inmediatez que la accesibilidad ofrece**.
- Panamá posee su propio modelo de intercambio de datos, basado en una tecnología diferente a **X-Road (ZATO)** y un bus que se proporciona como plataforma transversal para todas las entidades de gobierno. No obstante, el caso de Estonia y las particularidades de su sistema nos presenta con una visión de alcance y funcionalidades de hacia dónde Panamá podría ir, ya que, en el caso en mención, el foco más allá de la interoperabilidad interinstitucional tiene el enfoque de mejorar la accesibilidad de los ciudadanos y sector privado a los servicios públicos y así cerrar brechas. Panamá necesita de una estrategia nacional sobre cómo abordar la interoperabilidad y un marco de trabajo sólido y unificado.

La digitalización mediante la efectiva accesibilidad de los ciudadanos a los trámites y servicios públicos tiene el potencial de mejorar considerablemente la calidad de vida de los panameños, tanto por el ahorro cuantificable como el no cuantificable que trae consigo.

4.3. Inclusión Digital y el Desarrollo del Capital Humano

Siguiendo el orden lógico de **digitalización - ahorro – mejor accesibilidad**, es imprescindible mencionar que, como resultado, el digitalizar ayuda a crear una mayor inclusión en la sociedad gracias al desarrollo del capital humano que esto representa. La inclusión se genera ya que se cierran brechas de carácter geográfico, demográfico y económico, que benefician al ciudadano de diversas maneras. A continuación, algunos ejemplos:

- 1) **Acceso a la información:** digitalizar facilita el acceso a información vital para todos, independientemente de su ubicación geográfica en el territorio nacional. La disponibilidad de información en línea sobre servicios públicos, educación, salud, etc., mejora la capacidad del ciudadano para tomar decisiones personales informadas.
 - a. Esto es especialmente relevante para el caso de Panamá que posee de algunas áreas rurales y corregimientos donde todavía existen problemas de accesibilidad para los ciudadanos a nivel de servicios públicos e información actualizada. La digitalización puede permitir mayor universalización de los servicios que de otra manera quedarían reservados solo para una parte de la población.

- 2) **Educación en Línea:** el crear plataformas digitales y recursos educativos en línea pueden ampliar el acceso a la educación, permitiendo que personas de diversas ubicaciones y contextos económicos accedan a oportunidades de aprendizaje.
 - a. Muestra de ello lo hemos visto con el caso de la **Plataforma Esther**, que ha permitido democratizar la educación y hacerla más accesible para una gran cantidad de estudiantes.

- 3) **Inclusión Financiera:** la digitalización de servicios financieros, como la banca en línea y las aplicaciones de pago móvil puede facilitar el acceso a servicios financieros para comunidades que tradicionalmente se han excluido de los sistemas bancarios.
 - a. Los aplicativos impulsados desde la AIG y otras entidades gubernamentales como la **pasarela de pagos** sirven para facilitar el acceso a algunas tecnologías tanto del lado de las entidades gubernamentales como los ciudadanos.

- 4) Telemedicina:** la telemedicina permite el acceso a servicios de salud a distancia, minorizando las disparidades en el acceso a estos servicios por limitaciones de movilidad o geográficas.
- a. En Panamá instituciones como MINSA o la Caja del Seguro Social, ya están pensando en estos sistemas de apoyo al ciudadano remoto para casos de urgencia sanitaria. En estos casos se permitirá de un acceso más directo y personalizado para el ciudadano.
- 5) Oportunidades de Empleo Remoto:** el COVID-19 demostró que la digitalización del trabajo permite oportunidades de empleo remoto, lo que beneficia al ciudadano o personas que puedan tener dificultades para acceder a empleos tradicionales debido a limitaciones geográficas o de discapacidad.
- 6) Conectividad:** el expandir la infraestructura de conectividad, como la banda ancha y la conectividad móvil, ayudar a cerrar la brecha digital de acceso a internet en comunidades rurales y marginadas.
- a. En Panamá los planes como **cobertura 100% digital** o el **proyecto infoplazas** tratan de alcanzar este objetivo donde el acceso a la conexión a internet no es excluyente del área geográfica donde vivas.
- 7) Inclusión de Grupos Vulnerables:** se pueden desarrollar soluciones digitales específicas para abordar las necesidades de grupos vulnerables, como personas con discapacidad, facilitando su participación en la sociedad.
- a. **Durante la pandemia se realizaron en Panamá algunos avances como el Vale Digital y el programa Panamá Solidario.** Estos programas han demostrados ser herramientas que funcionan para acercar a las poblaciones más vulnerables a prácticas digitales.

4.4 Transparencia y Participación Ciudadana

Todo lo antes mencionado, como resultado de la digitalización en materia de ahorros, inclusividad, accesibilidad, eficiencia en la prestación de servicios y reducción de brechas sociales; tiene un impacto directo y positivo en el desarrollo social del país gracias a cómo esta realidad

tiene el potencial de **fortalecer la relación entre la sociedad y el gobierno**. Esto se logra mediante el incremento de la transparencia y la confianza ciudadana en sus instituciones públicas.

La digitalización tiene el potencial de desempeñar un papel crucial en la **prevención de la corrupción y en la promoción de la transparencia**. Para que un sistema político sea legítimo y sostenible de cara a los ciudadanos que representa, debe contar con el fundamento más importante que consolida estos dos elementos, que es la confianza ciudadana. Esta, es esencial para la cohesión social y el bienestar de la población ya que, de contar con ella, crea el escenario adecuado que permite la efectiva gobernabilidad de las administraciones públicas.

- La OCDE define la confianza ciudadana como la creencia que tienen las personas de que las personas o instituciones actuarán de manera consistente con sus expectativas de comportamiento positivo (OCDE, 2017a).
- En los últimos 27 años, en Latinoamérica el nivel de confianza promedio en los parlamentos se coloca entre los 20 y 38 puntos porcentuales, en donde Panamá, ha disminuido esta cifra hasta alcanzar un nivel de desconfianza alarmantemente bajo de sólo el 15%. (Latino barómetro 2023).
- Transparencia Internacional con su **Índice de Percepción de Corrupción del 2022** sitúa a Panamá en el puesto **101 de 180 países analizados**. Esto deja a Panamá en una posición de lejanía ante la confianza ciudadana y la transparencia del gobierno.

Al existir desconfianza ciudadana, es imposible contar con el funcionamiento justo y efectivo de las instituciones públicas. Como señala la OCDE, existe consenso en la literatura académica que la confianza entre los ciudadanos y el gobierno tiene un impacto en los resultados de las políticas públicas. El BID en su estudio *la Clave de la Cohesión Social y el Crecimiento en América Latina*, describe cómo la desconfianza de la ciudadanía reduce el crecimiento y la innovación; donde la inversión, la iniciativa empresarial y el empleo florecen cuando las empresas, los trabajadores, y los empleadores, los bancos y prestatarios, así como los consumidores y productores confían unos en otros.

Los **procesos de digitalización** en las administraciones públicas tienen el potencial de **facilitar la participación y el empoderamiento ciudadano** al hacerlos sentir parte integral mediante el intercambio, fomentando un sentido de responsabilidad y conexión entre las partes. Esto fortalece el tejido social y promueve la colaboración en la resolución de problemas locales, contribuyendo a crear comunidades mucho más resilientes. Esta participación se podría consolidar con ejemplos como:

- **Plataformas en línea que permitan la participación ciudadana** en la toma de decisiones políticas que fomentan un gobierno más transparente y receptivo.
- **Ciudadanos informados y participativos son fundamentales para la prevención de la corrupción** e incrementaría la motivación cívica resultando en un gran beneficio para la ciudadanía.
- **Creación de plataformas de denuncia en línea** para la presentación de denuncias y quejas que facilitaría a los ciudadanos informar sobre posibles actos de corrupción de manera segura y anónima. Este tipo de plataformas pueden ser herramientas valiosas para fomentar la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción.

El contar con un gobierno digitalizado **permite incrementar la transparencia mediante el mejor acceso a datos abiertos** para la ciudadanía. Esto permite la publicación en línea de información gubernamental relevante, contratos públicos, gastos, decisiones judiciales y otros datos, que proporcionan a los ciudadanos acceso fácil a información que les permite evaluar las actividades gubernamentales. Algunos elementos que muestran el camino emprendido de Panamá en materia de datos abiertos:

La **digitalización de los procesos de contratación pública** puede reducir la opacidad y facilitar un escenario de competencia justa de cara a las empresas. Plataformas electrónicas como **Panamá Compra** pueden mostrar contratos públicos, licitaciones y detalles financieros que hace más difícil el manejo de procesos de contratación para beneficio personal. El promover gobierno con datos abiertos agrega un valor y beneficio significativo para la sociedad ya que genera una comprensión en las personas de las acciones gubernamentales. Si bien Panamá cuenta con la normativa base que permite esto, la data disponible demuestra que el gobierno necesita desarrollar planes más ambiciosos para recuperar la confianza ciudadana.

5) CONCLUSIONES

Tras cuantificar el **impacto económico de la transformación digital** hemos obtenidos las siguientes enseñanzas:

- Existe un **impacto económico real para las familias** a la hora de realizar trámites en formato digital en comparación con el canal presencial. Los tiempos de espera, copias físicas, servicios requeridos y traslados a entidades encarece sustancialmente los trámites, elevando el coste que asume el ciudadano cuando no existe un canal digital.
- En el plano analógico, los costes indirectos asumidos por las familias panameñas para la realización de los 32 trámites estudiados son muy elevados. De esta forma, hemos calculado que aproximadamente una familia media gastaría el **5% de sus ingresos al año en la realización de trámites para todos sus miembros**.
- Al pasar al plano digital, los costes para la unidad familiar se reducen sustancialmente consiguiéndose un ahorro anual de más de **734 dólares** respecto al escenario analógico. Esto ahorro genera importantes efectos en la capacidad de gasto del ciudadano en otras cuestiones e impacta en la economía, logrando que las familias tengan más dinero disponible para su utilización en otros ámbitos de su vida diaria.
- En cuarto lugar, hemos visto como la capacidad de **adopción** y entendimiento de las tecnologías por parte de los usuarios influye de forma determinante en las inversiones:
 - Al comparar las **inversiones** necesarias para la puesta en línea de trámites con el impacto económico que estos generan, solamente con que **15% de la población adoptara los trámites digitales, prácticamente se habría recuperado la inversión inicial realizada (80 millones de dólares)**.
 - En un escenario donde los trámites se adoptan por un **100% de las familias**, los retornos son mucho mayores pudiendo suponer más de **516 millones de dólares anuales de ahorro**.
 - También destacar que los **costes marginales** de la puesta en línea de más trámites se van reduciendo, una vez realizada la inversión inicial e implantados los sistemas y plataformas necesarios para su utilización.
- Por último, señalar que este es un escenario de cálculo donde nuestro objetivo ha sido conocer el impacto económico de los trámites digitales para cuantificarlo. Sin embargo, en la realidad observamos que ya existen en Panamá **12 trámites** que sí están puestos en línea dentro de los 32 estudiados. Por tanto, las inversiones calculadas en realidad serían menores al disponer de importantes avances y sistemas ya implantados como *Panamá Digital*.

En segundo lugar, hemos estudiado otros **beneficios sociales adicionales de la digitalización** que tienen impacto en la eficiencia, accesibilidad, inclusividad o transparencia en la interacción entre los ciudadanos y el gobierno.

- En primer lugar, hemos visto como los procesos digitales suelen ser más rápidos que los procesos tradicionales y rudimentarios a papel. El digitalizar los trámites genera un beneficio en el **ahorro de tiempo** al reducir los tiempos de espera y prácticas burocráticas con la administración pública mejorando la **productividad nacional**.
- En segundo lugar, la digitalización crea **servicios más accesibles y democrático** al ponerlos a disposición de todos los ciudadanos independientemente de su ubicación geográfica. La implementación de plataformas digitales genera una **mayor inclusividad** al proporcionar acceso a servicios gubernamentales a segmentos de la población que podrían haber experimentados barreras de movilidad. En este sentido es crucial abordar las **brechas digitales** y garantizar que los beneficios sean accesibles para todos. Esto evita que se excluyan aquellos que puedan tener dificultades al adoptar nuevas tecnologías.
- En tercer lugar, la transformación digital promueve un **capital humano especializado y mejora la competitividad nacional** y promueve **nuevas ideas y negocios** (por medio de los datos abiertos).
- Por último, la digitalización fomenta la transparencia y reduce la corrupción y las malas prácticas. La simplificación y agilización de trámites **reducir la carga burocrática** con la que se presentan ante la administración pública y además fomenta un espacio más transparente para el ciudadano.

En resumen, los beneficios económicos que trae consigo la opción de habilitar una mayor cantidad de trámites gubernamentales en formato digital, es muy significativa en todos los ámbitos diarios. Con el paso de los años, se irá poniendo a disposición del ciudadano más trámites digitales, y de la misma manera, la interiorización del uso de plataformas por las nuevas generaciones en sus relaciones con el gobierno incrementando la adopción. Esto incrementará el grado de digitalización de los ciudadanos panameños y las interacciones digitales, reduciendo considerablemente los costes actuales.

De igual manera, el gobierno también verá como gracias a la digitalización de sus trámites, se recuperan las inversiones realizadas, al requerir de menos personal presencial para atender a los ciudadanos en su día a día, la reducción de los costes de fotocopias, de colas en sus oficinas, etc. Esto impacta en la competitividad nacional y en la productividad del sector público como veremos en el siguiente entregable.

En definitiva, la digitalización tiene un **efecto en cadena** muy beneficioso que impacta en todos los ámbitos de la vida de las familias. Este hecho además de brindar ahorro tanto para las arcas del gobierno, como para los ciudadanos de manera individual también supondrá un impulso al incremento de la competitividad de los países, así como al bienestar de la población al ver reducidos sus tiempos invertidos en tramitar diligencias con el gobierno.

6) Anexos

6.1. Trámites objeto de Estudio

Nacimiento

- Certificado de Nacimiento (Trámite Digitalizado)
- Inscripción de nacimientos con asistencia médica

Educación /Inscripción en Colegio

- Registro estudiantes - Matriculas en Panamá Inicial, primaria y especial
- Registro estudiantes - Matriculas en Panamá media y Premedia
- Registro estudiantes - Matriculas en Panamá superior (universitaria y formación profesional)

Identidad

- Cédula por primera vez
- Renovación de cédula juvenil
- Renovación de cédula
- Expedición pasaporte por primera vez
- Renovación de pasaporte personas regulares

Pago de Impuestos

- Pago anual Municipio (Impuesto Municipal) (Trámite Digitalizado)
- Declaración de impuesto sobre la renta (Trámite Digitalizado)
- Tasa de aseo municipal (Trámite Digitalizado)
- Impuesto de circulación/Retiro de placas anual (Trámite Digitalizado)

Vehículos

- Registro Único Vehicular (RUV) y asignación de placa por primera vez
- Licencia Conducir (1ª vez)
- Licencia conducir renovación (edad 16-54) (Trámite Digitalizado)
- Revisado vehicular

Matrimonio y Divorcio

- Certificado de matrimonio (Trámite Digitalizado)
- Inscripción de matrimonio (Trámite Digitalizado)
- Capitulación matrimonial
- Inscripción de sentencia de divorcio (Trámite Digitalizado)

Vivienda

- Comprar una casa
- Inscripción de propiedad (ANATI) (Trámite Digitalizado)

Prestaciones Sociales

- Subsidio de maternidad
- Subsidio por enfermedad común

Salud

- Incapacidades médicas

Participación y Justicia Ciudadana

- Récord Polícivo (Trámite Digitalizado)

Jubilación

- Pensión por vejez
- Carne de pensionado y jubilado

Defunción

- Certificado de defunción (Trámite Digitalizado)
- Inscripción de defunción

7) Bibliografía

BID

Clave de la Cohesión Social y el Crecimiento en América Latina

ESTONIA

E-Government saves Money and Working Hours. <https://e-estonia.com/e-governance-saves-money-and-working-hours/>

OCDE

OCDE Generar Confianza para Fortalecer la Democracia Resumen con los principales hallazgos de la Encuesta sobre Confianza de la OCDE

INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá. Automóviles en circulación en la República por Clase de Placa. Según Provincia 2021

NACIONES UNIDAS

Capítulo 5 – El Futuro de la Tendencias Digitales, 2022 [UN E-Government Survey](#).

Transparency International Corruption Perception Index 2022

LATINOBARÓMETRO

Informe Latinobarómetro 2023: La recesión democrática de América Latina