



Instituto Gestión por Desarrollo
Convergente

www.marcogdc.com

Policy Paper N° 5
23 de febrero de 2026

GOBIERNO DIGITAL PERÚ: ISOMORFISMO Y COMPLEJIDAD AL 2030

Decodificación estructural de la
Estrategia Nacional de Gobierno y Gestión de Datos
(ENGD 2026–2030)

Wilfredo Elías Pimentel Serrano



INSTITUTO GESTIÓN POR DESARROLLO CONVERGENTE
www.marcogdc.com

GOBIERNO DIGITAL PERÚ: **ISOMORFISMO Y COMPLEJIDAD AL 2030**

Decodificación estructural de la Estrategia Nacional de Gobierno y Gestión de Datos (ENG
2026–2030)

Wilfredo Elías Pimentel Serrano
Policy Paper N° 5 — 23 de febrero de 2026

Documento de libre reproducción con atribución — Febrero 2026

RESUMEN EJECUTIVO

La publicación de la Estrategia Nacional de Gobierno y Gestión de Datos (ENGd 2026–2030) marca un nuevo hito en la trayectoria digital del Estado peruano. Su contenido refleja un alto nivel de sofisticación técnica y alineamiento con estándares internacionales de gobernanza de datos.

Sin embargo, la pregunta estructural no es si la estrategia es técnicamente sólida. La pregunta es si la arquitectura institucional y presupuestal del Estado permite sostenerla.

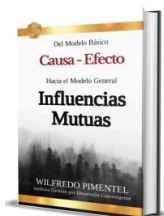
Este policy paper aplica el enfoque de Influencias Mutuas (Liderazgo–Tecnologías 4RI–Estrategia) para decodificar la ENGd dentro del ciclo normativo acumulado del Perú entre 2002 y 2026. El análisis revela una persistencia estructural: expansión normativa progresiva bajo restricción presupuestal constante y fragmentación institucional sostenida. Este patrón configura un fenómeno de isomorfismo estructural: la forma regulatoria avanza más rápido que la capacidad operativa.

La experiencia comparada muestra que los procesos exitosos de transformación digital siguen una secuencia distinta: consolidación de arquitectura institucional y financiamiento diferenciado antes de densificar normativa.

El período 2026–2031 constituye una bifurcación estratégica. El Perú puede reconfigurar su arquitectura para sostener estándares avanzados de gobernanza digital, o puede profundizar la complejidad normativa dentro de la misma estructura fragmentada.

La decisión no es técnica. Es política

El documento no propone un plan de gobierno. Presenta una decodificación estructural para orientar decisiones de liderazgo en el próximo ciclo institucional.



Wilfredo Pimentel



I. Marco de Interpretación: Influencias Mutuas y la Bifurcación 30/70

El presente documento se sustenta en el enfoque de Influencias Mutuas (IM), que decodifica e interpreta los procesos de transformación estructural a partir de la interacción entre liderazgo político (L), arquitectura tecnológica (T) y Estrategia convergente de entorno institucional y presupuestal (E). En contextos de aceleración tecnológica propios de la Cuarta Revolución Industrial, la evidencia comparada muestra un patrón recurrente: solo una fracción de países logra consolidar convergencia estructural, mientras una mayoría permanece en zona de fractura . Este fenómeno no responde a déficit de diagnóstico ni a ausencia de instrumentos formales. Responde a desalineamientos persistentes entre liderazgo, capacidad institucional y expansión normativa.

Tabla 1. Componentes del enfoque L–T–E: definición operativa de cada dimensión

Comp.	Denominación	Contenido estructural
L	Liderazgo político	Claridad de propósito · Coherencia estratégica sostenida más allá del ciclo electoral · Protección del núcleo técnico · Capacidad de alineamiento institucional. Sin visión sostenida, la tecnología se convierte en formalismo.
T	Arquitectura tecnológica	Datos interoperables · Plataformas compartidas · IA integrada · Estándares de calidad y trazabilidad. Comprensión normativa no equivale a integración sistémica real.
E	Estrategia institucional y presupuestal	Fragmentación o integración funcional · Base financiera diferenciada · Capacidad de diferenciación territorial · Continuidad técnica. Sin entorno habilitante, la norma opera sobre arquitectura que no puede sostenerla.

Lectura clave: El enfoque IM no evalúa si existe norma, sino si las tres dimensiones convergen simultáneamente. La brecha peruana es consistente en el tiempo: avance en T sin convergencia equivalente en L sostenido ni E reconfigurado.

La pregunta central no es si existen estrategias o marcos regulatorios. La pregunta es si existe convergencia estructural entre norma, capacidad y ejecución. El patrón 30/70 —observado transversalmente en procesos de modernización bajo alta complejidad tecnológica— no es una predicción estadística: representa una regularidad estructural .

II. Trayectoria Digital del Perú: Acumulación Normativa y Persistencias Estructurales

II.1 Secuencia normativa 2002–2026

Durante este período, cada instrumento amplió alcance, sofisticación y alineamiento internacional. Ninguno reemplazó estructuralmente al anterior: todos se superpusieron, generando una arquitectura normativa acumulativa y crecientemente densa.

Tabla 2. Secuencia normativa 2002–2026: expansión progresiva sin sustitución estructural

Hito	Instrumento y contenido	Tipo de expansión
2002	Ley de Modernización del Estado. Marco general de reforma administrativa orientada a eficiencia y resultados.	Declarativa–organizacional
2006–2012	Estrategias de Gobierno Electrónico. Digitalización de trámites y portales institucionales.	Tecnológica inicial, bajo rediseño estructural
2013	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Integración con planificación estratégica.	Marco sistémico de gestión pública
2017–2018	Creación y fortalecimiento de la SGTD. Rectoría técnica especializada en transformación digital.	Centralización técnica sin rediseño competencial amplio
2018	Ley de Gobierno Digital (DL N° 1412). Principios, obligaciones y estándares transversales con rango legal.	Formalización normativa estructural
2020–2023	Estrategia Nacional de Transformación Digital. Ecosistema digital, innovación y articulación multisectorial.	Complejidad programática y transversalidad
2026	ENGD 2026–2030. Estándares avanzados de gobernanza de datos, interoperabilidad, roles especializados y supervisión.	Sofisticación técnica y alineamiento internacional avanzado

Lectura clave: Cada fila añade una capa; ninguna sustituye a la anterior. La arquitectura normativa crece verticalmente mientras la capacidad institucional permanece relativamente constante en su base.

II.2 Cinco persistencias estructurales verificables (2002–2026)

El análisis del ciclo normativo revela cinco persistencias estructurales que atraviesan las sucesivas capas de regulación digital. No son discontinuidades: son regularidades que se mantienen —con mayor sofisticación conceptual— a lo largo de más de dos décadas .

Persistencia 1 — Densificación normativa progresiva

Cada nuevo instrumento amplió estándares, obligaciones y mecanismos de supervisión. El ecosistema regulatorio no sustituyó capas previas: las incorporó. En sistemas consolidados, la complejidad refleja madurez institucional. En el caso peruano, la densidad regulatoria aumentó sin simplificación organizacional paralela.

Síntesis estructural: *La complejidad regulatoria creció más rápido que la capacidad organizacional de absorción.*

Persistencia 2 — Restricción presupuestal estructural

A lo largo del ciclo normativo, la ejecución de estrategias fue sistemáticamente condicionada a la disponibilidad presupuestal institucional existente. La fórmula ‘con cargo al presupuesto



institucional, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público’ aparece sin excepción en todos los instrumentos desde 2018 . No es coyuntural: es estructural.

Síntesis estructural: *La ambición normativa operó bajo una restricción financiera permanente.*

Persistencia 3 — Fragmentación institucional persistente

El fortalecimiento de rectorías técnicas y mecanismos de coordinación no modificó sustancialmente la arquitectura competencial del Estado. La descentralización presupuestal y funcional se mantuvo como rasgo estructural dominante . Se incrementaron los mecanismos de coordinación; no se produjo integración sistémica.

Síntesis estructural: *Coordinación formal no sustituyó fragmentación operativa.*

Persistencia 4 — Secuencia invertida de formalización

El patrón observado muestra adopción acelerada de estándares avanzados seguida por esfuerzos posteriores de fortalecimiento institucional. En procesos de convergencia exitosos, la secuencia es inversa: consolidación de capacidades internas precede a formalización normativa . En el caso peruano, la forma normativa precedió de manera recurrente a la capacidad operativa.

Síntesis estructural: *La formalización avanzó más rápido que la consolidación institucional.*

Persistencia 5 — Señalización internacional como indicador sustitutivo

El alineamiento con estándares internacionales —especialmente en el contexto del proceso de adhesión a la OCDE iniciado en enero de 2022— ha funcionado como indicador visible de modernización . Sin embargo, el reconocimiento formal externo no refleja necesariamente convergencia estructural interna equivalente. La coexistencia de ambos fenómenos no es contradictoria: es evidencia de la brecha entre formalización y ejecución.

Síntesis estructural: *El reconocimiento formal no garantizó transformación sistémica.*

Tabla 3. Persistencias estructurales 2006–2026: el patrón que permanece invariante a través de la acumulación normativa

Persistencia	2006	2012	2018	2023	2026
Densificación normativa	Media	Media-alta	Alta	Muy alta	Sistémica
Restricción presupuestal	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada
Fragmentación institucional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Alineación internacional	Incipiente	Baja	Media	Alta	Muy alta
Dependencia del ciclo político	Media	Media	Media	Media	Media

Lectura clave: *Las filas de restricción presupuestal y fragmentación institucional son las más reveladoras: veinte años de crecimiento normativo sostenido sobre una base material que no se reconfiguró. La columna 2026 no muestra ruptura, sino continuidad del patrón.*

II.3 La ENGD 2026–2030 como consolidación de la trayectoria

La Estrategia Nacional de Gobierno y Gestión de Datos 2026–2030 constituye el instrumento más sofisticado adoptado por el Estado peruano en materia de gobernanza de datos. Su arquitectura incorpora estándares avanzados de interoperabilidad, calidad, trazabilidad, roles especializados y mecanismos de supervisión. En términos conceptuales y técnicos, representa el punto de mayor madurez dentro de la trayectoria normativa iniciada en 2002.

La cuestión estructural no es su ambición. La cuestión es si altera las persistencias identificadas en el ciclo 2002–2026. El análisis artículo por artículo permite examinar esta pregunta con precisión.

Tabla 4. ENGD 2026–2030 artículo por artículo: disposición, efecto estructural y persistencia que activa o confirma

Artículo	Disposición central	Efecto estructural	Persistencia vinculada	Interpretación L–T–E
Art. 3 — Conducción	Rectoría y supervisión a cargo de la SGTD	Centralización normativa sin rediseño competencial	Fragmentación institucional	Refuerza L formal sin integración estructural de E
Art. 4 — Implementación multinivel	Alineación obligatoria con PESEM, PDRC e institucional	Expansión transversal de obligaciones	Densificación normativa	Incremento de T bajo misma arquitectura organizacional
Art. 5 — Plan de Acción	Diagnóstico, indicadores, cronograma, financiamiento multianual	Incremento de carga técnica documental	Complejidad creciente	Mayor sofisticación formal de T
Art. 6 — Oficial de Gobierno de Datos	Rol especializado con autonomía técnica	Nueva capa funcional institucional	Expansión organizacional incremental	Especialización sin simplificación previa de E
Art. 7 — Seguimiento y registro	Reportes trimestrales y registro anual obligatorio	Intensificación del monitoreo formal	Densificación procedimental	Control normativo ampliado sobre E heterogéneo
Art. 4.1 — Financiamiento	Ejecución condicionada a recursos existentes	Restricción financiera persistente	Limitación presupuestal estructural	Expansión de T y obligaciones de E bajo misma base financiera

Lectura clave: La ENGD no introduce las persistencias estructurales: opera dentro de ellas. El Art. 4.1 concentra la tensión central: manda implementar sin garantizar la base financiera para hacerlo. No es un documento débil. Es un documento estructuralmente condicionado.

La ENGD representa el punto más alto de sofisticación normativa en la trayectoria digital peruana. Precisamente por ello, su implementación marcará si el país consolida convergencia estructural o profundiza la brecha entre forma y capacidad.



III. Decodificación Comparada: Cómo se Construye la Convergencia Estructural

El análisis de persistencias nacionales adquiere mayor claridad cuando se contrasta con casos donde la transformación digital logró consolidación estructural sostenida. El objetivo no es proponer modelos a replicar: es identificar secuencias decisionales que explican convergencia efectiva entre L, T y E .

III.1 Secuencia Capacidad → Norma

Estonia

Tras su independencia, Estonia priorizó la construcción de infraestructura digital básica y arquitectura interoperable antes de expandir densidad regulatoria. La secuencia observada fue:

Infraestructura tecnológica unificada (identidad digital y sistemas interoperables) → autoridad ejecutiva clara → inversión pública focalizada y sostenida → formalización normativa posterior para consolidar lo ya operativo.

Decodificación L–T–E: *Primero se consolidó T y E bajo liderazgo decisional (L). La sofisticación normativa vino después. La norma codificó capacidad existente.*

III.2 Integración antes que Coordinación

Singapur

Singapur no abordó la transformación digital como superposición de instrumentos, sino como rediseño sistémico. La secuencia:

Centralización efectiva de la autoridad digital → simplificación institucional previa a la expansión normativa → financiamiento diferenciado para infraestructura crítica → implementación gradual con métricas operativas.

Decodificación L–T–E: *Se alinearon L y E antes de expandir T normativo. La coordinación no sustituyó la integración: la precedió.*

III.3 Escalamiento Progresivo con Base Presupuestal

Uruguay

En América Latina, Uruguay ofrece el patrón más relevante para el caso peruano. La Agencia de Gobierno Electrónico (AGESIC) consolidó:

Rectoría técnica con respaldo político continuo → presupuesto específico y sostenido → integración progresiva de sistemas antes de ampliar obligaciones regulatorias → desarrollo de servicios digitales operativos previos a expansión normativa compleja .

Decodificación L–T–E: *La expansión normativa acompañó capacidad instalada, no la precedió. La digitalización no fue solo estrategia: fue arquitectura financiada.*

III.4 Liderazgo Decisional y Secuencia Estratégica

Corea del Sur

Corea del Sur abordó la digitalización estatal como proyecto estratégico de Estado:

Decisión política explícita de priorización nacional → inversión masiva en infraestructura tecnológica → reforma institucional paralela → formalización normativa consolidatoria. La convergencia fue resultado de decisión política sostenida, no de acumulación regulatoria incremental.

Decodificación L–T–E: *El liderazgo (L) intervino directamente en reconfigurar el entorno (E) antes de densificar las normas (T).*

Tabla 5. Patrón comparado de convergencia: secuencias que diferencian a los sistemas del 30% del patrón peruano

Dimensión	Patrón del 30% (casos de convergencia)	Patrón peruano (trayectoria 2002–2026)
Autoridad digital	Concentrada con capacidad ejecutiva real	Coordinadora sin poder coercitivo efectivo
Financiamiento	Diferenciado y protegido del ciclo político	Condicionado a recursos institucionales existentes
Arquitectura institucional	Simplificada previamente a la expansión normativa	Fragmentación persistente no resuelta
Infraestructura tecnológica	Unificada como precondition de la norma	Variable y heterogénea según nivel de gobierno
Función de la norma	Consolida capacidad ya existente	Intenta inducir capacidad desde el papel

Lectura clave: *La diferencia decisiva no está en el nivel de sofisticación normativa sino en la secuencia: los sistemas del 30% normatizan lo que ya funciona; el patrón peruano normatiza lo que aspira a funcionar.*



IV. Revelaciones Estructurales del Ciclo 2002–2026

Del análisis comparado emergen cinco revelaciones estructurales que el ciclo normativo peruano evidencia con consistencia :

1

El problema no fue falta de estrategia.

El Perú no careció de planes, marcos regulatorios ni alineamiento internacional. La acumulación normativa demuestra continuidad y ambición conceptual sostenida. La brecha no se originó en ausencia de instrumentos: se originó en la divergencia entre expansión normativa y consolidación estructural. El déficit fue de arquitectura, no de diagnóstico.

2

La restricción presupuestal fue estructural, no coyuntural.

La reiterada implementación condicionada a disponibilidad presupuestal no constituyó una excepción administrativa: se convirtió en patrón de diseño. Durante dos décadas, la ambición normativa creció bajo una base financiera constante. Se amplió el alcance sin redefinir la estructura de financiamiento.

3

La coordinación sustituyó a la integración.

La creación de rectorías técnicas y mecanismos intersectoriales fortaleció el marco formal de gobernanza digital. Sin embargo, la arquitectura institucional mantuvo fragmentación funcional y presupuestal. La coordinación incrementó densidad normativa; no resolvió la dispersión estructural. Gobernanza formal no equivale a integración sistémica.

4

La norma precedió recurrentemente a la capacidad.

El análisis comparado muestra que en procesos de convergencia estructural la formalización consolida capacidad instalada. En el caso peruano, la secuencia fue frecuentemente inversa: adopción de estándares avanzados seguida por intentos posteriores de fortalecimiento institucional. La forma normativa avanzó más rápido que la capacidad operativa.

5

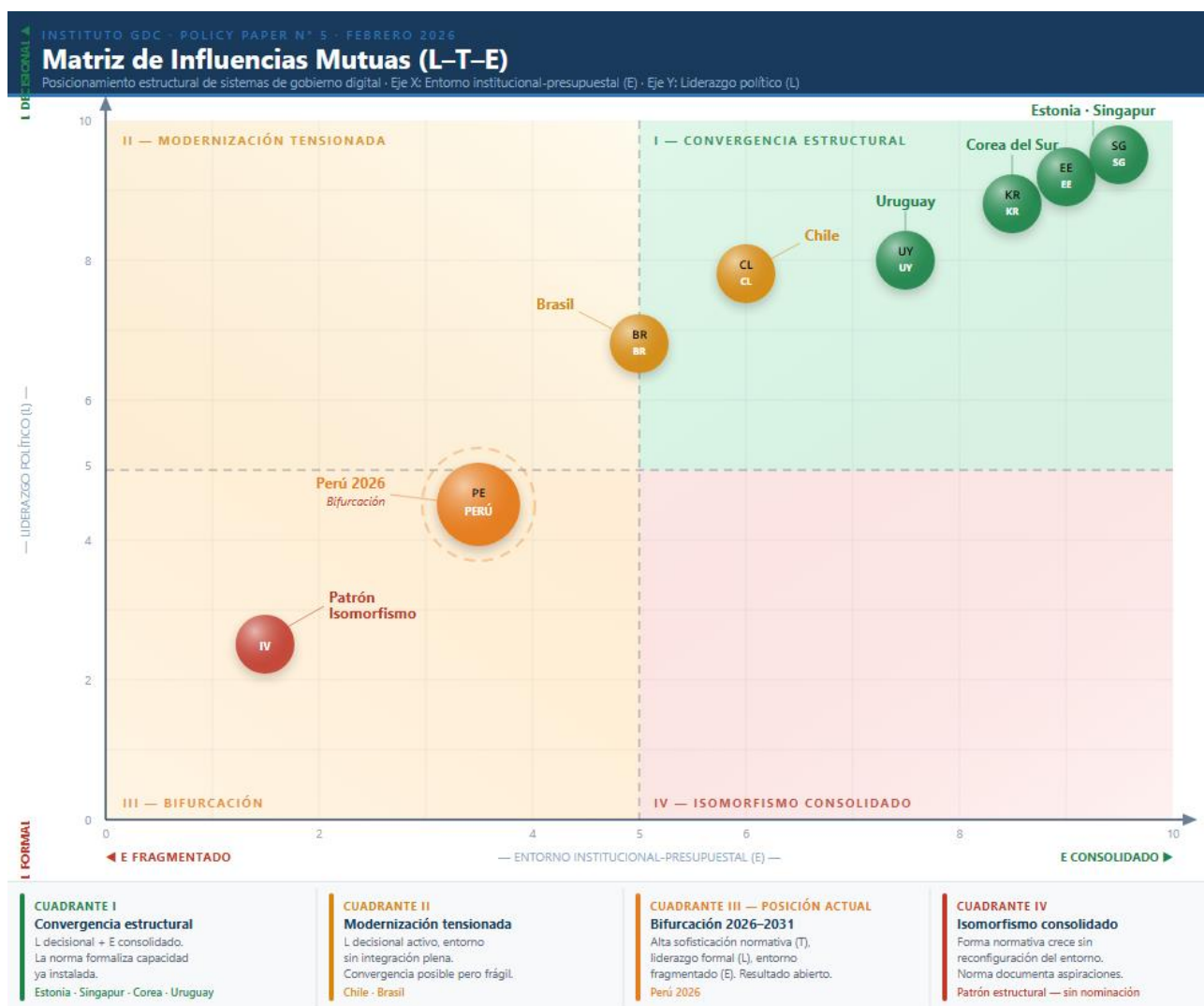
El reconocimiento formal no garantiza convergencia real.

El alineamiento con estándares internacionales generó reconocimiento externo y posicionamiento favorable en marcos de evaluación. Sin embargo, indicadores de desempeño institucional efectivo muestran tensiones persistentes. La coexistencia de ambos fenómenos no es contradictoria: es evidencia de brecha entre formalización y ejecución. Modernización declarativa puede coexistir con fragilidad sistémica.

V. Matriz de Influencias Mutuas (L-T-E)

La interacción entre liderazgo político (L), arquitectura tecnológica (T) y Estrategia institucional y presupuestal (E) determina la trayectoria de transformación digital. Cuando estas tres dimensiones convergen, se produce consolidación estructural. Cuando se expanden de manera desalineada, emerge brecha entre forma y capacidad.

La Matriz IM permite ubicar a cualquier sistema —país, sector o entidad— según la fortaleza de su liderazgo político (eje Y) y la solidez de su entorno institucional-presupuestal (eje X). El posicionamiento de los casos de referencia aplica los mismos criterios L-T-E desarrollados en la Parte III.



Lectura clave: El Perú se ubica en Cuadrante III: liderazgo de alta producción normativa, entorno institucional-presupuestal sin reconfiguración equivalente. Es el único cuadrante donde el resultado no está determinado. El período 2026–2031 definirá la dirección del movimiento.



VI. Interpretación Estratégica 2026–2031

El análisis acumulado en este documento no es un inventario de problemas. Es la decodificación de un patrón. Y los patrones, a diferencia de los problemas, no desaparecen con nuevas estrategias: requieren decisiones estructurales que los interrumpan.

VI.1 Lo que el análisis demuestra sin lugar a controversia

Tres verdades emergen con consistencia del ciclo normativo 2002–2026, independientemente del instrumento que se examine :

1

El Perú ha producido, durante más de dos décadas, instrumentos de gobernanza digital de creciente sofisticación.

Cada instrumento —desde la Ley de Modernización del Estado hasta la ENGD 2026–2030— ha elevado el estándar técnico, ampliado el alcance normativo y alineado el marco regulatorio con los referentes internacionales más exigentes. Este es un logro real que no debe minimizarse.

2

Ese proceso de sofisticación normativa no ha sido acompañado por una reconfiguración equivalente del entorno institucional y presupuestal.

La base financiera para ejecutar lo normado ha permanecido constante. La fragmentación institucional no ha disminuido. La secuencia histórica ha sido sistemáticamente inversa a la de los sistemas que lograron convergencia: norma primero, capacidad después. El resultado no es fracaso de diseño: es isomorfismo estructural.

3

La ENGD 2026–2030 no rompe este patrón. Pero tampoco lo condena.

La ENGD es el instrumento más ambicioso que el Estado peruano ha producido en materia de gobernanza de datos. No redefine la arquitectura presupuestal ni resuelve la fragmentación institucional. Sin embargo, al elevar los estándares a un nivel donde la brecha con la capacidad real se vuelve visible e inocultable, crea las condiciones para que el liderazgo 2026–2031 tome una decisión estructural. O no la tome.

VI.2 La bifurcación: dos trayectorias, consecuencias concretas

El período 2026–2031 no es uno más en la trayectoria digital peruana. Es el primer ciclo en que el Estado tiene un marco normativo suficientemente sofisticado como para que la brecha con la capacidad real sea medible, auditable y políticamente costosa. Eso cambia la naturaleza de la decisión .

Tabla 7. Bifurcación 2026–2031: consecuencias concretas del Escenario A y el Escenario B según nivel de impacto

Nivel	Escenario A Persistencia acumulativa	Escenario B Consolidación estructural	Diferencia decisiva	Indicador observable
Ciudadano	Trámites digitales disponibles en portales sin integración real. Brecha de acceso entre Lima y regiones se amplía.	Servicios integrados que no requieren conocer la arquitectura institucional. Acceso equivalente por territorio.	Si la digitalización sirve al ciudadano o solo al cumplimiento formal de la entidad.	¿Puede un ciudadano de Puno resolver el mismo trámite que uno de Miraflores sin desplazarse?
Entidad pública	Planes de Acción de Gobierno de Datos elaborados para cumplimiento, no para transformación. OGD sin autoridad real.	OGD con capacidad ejecutiva real. Planes alineados con presupuesto. Integración entre sistemas sin duplicación.	Si el Oficial de Gobierno de Datos tiene autoridad técnica o solo produce documentos.	¿El OGD reporta a la máxima autoridad con capacidad de asignar recursos o solo al comité de transformación?
Sistema nacional	ENGD actualizada en 2028 con mayor sofisticación. Brecha real sin reconfigurar. Proceso OCDE con reconocimiento formal sin convergencia.	Infraestructura de datos interoperable con financiamiento diferenciado. Conversión hacia Cuadrante I de la Matriz IM.	Si la adhesión OCDE aceleró la capacidad interna o solo el alineamiento normativo externo.	¿El presupuesto 2027 incorpora una partida específica y protegida para infraestructura de gobierno de datos?

Lectura clave: La columna 'Indicador observable' convierte la bifurcación en preguntas verificables. No requieren modelos estadísticos: requieren respuestas concretas que cualquier ciudadano, periodista o auditor puede exigir.

VI.3 Lo que la decisión estructural requiere

La evidencia comparada —Estonia, Singapur, Corea del Sur, Uruguay— muestra que la convergencia estructural no solo fue resultado de mejores estrategias ni de mayor alineamiento internacional. Fue resultado de tres decisiones específicas que en todos los casos precedieron a la expansión normativa avanzada :



Tabla 8: Condiciones Mínimas no Negociables

Nº	Condición mínima no negociable	Qué hicieron los países del 30%	Qué requiere el Perú concretamente
1	Financiamiento diferenciado y protegido del ciclo político	Estonia creó fondo de infraestructura digital fuera de la lógica presupuestal anual. Uruguay asignó a AGESIC presupuesto multianual protegido.	Crear una partida presupuestal específica para infraestructura de gobierno de datos, desvinculada del presupuesto institucional ordinario de las entidades.
2	Integración institucional antes de nueva expansión normativa	Singapur simplificó la arquitectura institucional antes de densificar regulación. Corea reformó el Estado digital antes de ampliar estándares.	Definir cuáles entidades tienen capacidad real para implementar la ENGD y concentrar recursos en ellas antes de exigir cumplimiento universal.
3	Continuidad técnica más allá del ciclo electoral	En todos los casos del 30%, el núcleo técnico de transformación digital sobrevivió cambios de gobierno. La autoridad digital no cambió con cada elección.	Establecer por ley la inamovilidad técnica de los equipos de gobierno de datos durante períodos que superen el ciclo electoral, con criterios de evaluación por resultados.

Lectura clave: Ninguna de estas tres condiciones aparece en la ENGD 2026–2030. Ninguna puede aparecer: son decisiones políticas de arquitectura estatal, no disposiciones de una estrategia sectorial. Por eso la decisión es política, no técnica.

VI.4 Las preguntas que este análisis exige responder

Un documento de decodificación estructural no culmina con recomendaciones: culmina con preguntas que la evidencia hace inevitable formular. Estas preguntas no son retóricas. Son verificables. Y según quién las responda y cómo, la bifurcación 2026–2031 se inclinará hacia el Escenario A o hacia el B.

Para el ciudadano



¿Puedes resolver hoy en formato completamente digital los tres trámites más frecuentes que tu familia necesita del Estado, sin importar en qué región vives? Si la respuesta es no, la ENGD no es todavía una realidad en tu vida: es una promesa pendiente. La pregunta que debes exigir que cualquier candidato responda no es si tiene una agenda digital, sino cuánto presupuesto va a asignar, dónde y con qué garantía de que no desaparece en el siguiente cambio de gobierno.



Para la autoridad sectorial

¿El Oficial de Gobierno de Datos de tu sector tiene autoridad real para detener proyectos que incumplan estándares de interoperabilidad, o solo elabora documentos que ningún órgano ejecutivo está obligado a implementar? ¿El Plan de Acción de Gobierno de Datos que tu entidad aprobará en 2026 tiene una partida presupuestal específica asociada, o está condicionado a disponibilidad? La ENGD te da un marco. La decisión de darle contenido real es tuya.



Para el candidato o candidata al gobierno del Perú

¿Tu programa de gobierno incluye una partida presupuestal diferenciada y protegida para infraestructura digital, o solo una agenda de digitalización financiada con los mismos recursos institucionales existentes? ¿Tu equipo de transición ha definido qué núcleo técnico de transformación digital va a proteger del ciclo político? ¿Puedes nombrar tres entidades públicas en las que tu gobierno va a concentrar recursos en los primeros 18 meses para demostrar que la convergencia es posible antes de exigirla universalmente? Si no tienes respuestas a estas tres preguntas, tu agenda digital, por bien diseñada que esté, continuará el patrón de los últimos veinte años.

VI.5 El mensaje final

El Perú no ha fallado por falta de visión digital. Ha producido, en dos décadas, una arquitectura normativa que pocos países de la región pueden mostrar. Ha fallado en la secuencia: ha declarado antes de estructurar, ha formalizado antes de consolidar, ha alineado antes de integrar

La ENGD 2026–2030 es el punto más alto de esa trayectoria normativa. Y es, precisamente por eso, el momento en que la brecha entre norma y capacidad se vuelve más visible, más medible y más políticamente costosa que en cualquier momento anterior

La bifurcación no es entre modernización y estancamiento. Es entre dos formas de relacionarse con la norma: como punto de llegada de un proceso de consolidación estructural, o como punto de partida de una aspiración que el Estado no tiene todavía la arquitectura para sostener.

Los países del 30% no eligieron la primera ruta porque tuvieran más recursos ni mejores diagnósticos. La eligieron porque sus liderazgos tomaron, en momentos concretos y verificables, decisiones estructurales que subordinaron la forma normativa a la capacidad real.

El Perú tiene hoy, por primera vez en su trayectoria digital, la norma suficiente para que esa decisión sea posible. Lo único que falta es tomarla.

La modernización no se declara. Se estructura. Y estructurarla requiere exactamente lo que ninguna estrategia puede ordenar: liderazgo político que decida, con recursos reales, que el Estado peruano va a gobernar sus datos antes de comprometerse a hacerlo perfectamente.



REFERENCIAS

- CAF — Banco de Desarrollo de América Latina. (2022). Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe. Bogotá: CAF.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead — Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Iacoviello, M. & Strazza, L. (2014). Diagnóstico del servicio civil en América Latina. En J. Cortazar, M. Lafuente & M. Sanginés (Eds.), *Al servicio del ciudadano* (pp. 13–70). Washington D.C.: BID.
- Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- OCDE. (2022). *OECD accession process: Peru*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2023). *Digital government index: 2023 results*. Paris: OECD Publishing.
- PCM — Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Decreto Legislativo N° 1412, Ley de Gobierno Digital. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- PCM. (2023). Decreto Supremo N° 085-2023-PCM, Política Nacional de Transformación Digital al 2030. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- PCM. (2026). Resolución Ministerial N° 049-2026-PCM, Estrategia Nacional de Gobierno y Gestión de Datos 2026–2030. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton: Princeton University Press.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Geneva: World Economic Forum.



Cuarta Revolución Industrial

Del Modelo Básico

Causa - Efecto

Hacia el Modelo General

Influencias Mutuas

WILFREDO PIMENTEL
Instituto Gestión por Desarrollo Convergente

ESTAMOS TRABAJANDO ESTE LIBRO, Del Pensamiento Causal a las Influencias Mutuas

Este libro presentará una contribución teórica fundamental para comprender y gestionar la transformación organizacional en la era de la Cuarta Revolución Industrial.

Qué es el Modelo de Influencias Mutuas (Modelo IM)

*El Modelo de Influencias Mutuas (Modelo IM) es un modelo teórico-práctico que decodifica, cuantifica y operacionaliza la realidad arquitectónica observada en organizaciones que han logrado salir de la zona de fractura en contextos 4RI: la efectividad organizacional emerge de **interacciones bidireccionales conscientes** entre tres componentes arquitectónicos—Liderazgo Digital (L), Tecnologías 4RI (T), Estrategia Convergente (E)—procesadas mediante una **Zona de Convergencia (ZC)** que institucionaliza toma de decisiones convergentes.*

CAPÍTULO 1

La Insuficiencia del Modelo Causa-Efecto en la Cuarta Revolución Industrial

Mientras organizaciones invierten millones en transformación digital, importantes estudios documentan que 70% no logran salir de la zona de fractura. Hemos llegado a la Cuarta Revolución Industrial operando con el modelo causa-efecto que funcionó exitosamente durante 250 años en tres revoluciones previas. Este capítulo decodifica por qué colapsa ahora: cuando las interacciones entre componentes superan 60% de la efectividad total, la linealidad se quiebra ante efectos de red exponenciales, y el tiempo del ciclo decisorio organizacional (τ) excede el período de cambio tecnológico (T). Este libro propone el Modelo de Influencias Mutuas como solución general resolviendo estas limitaciones estructurales mediante arquitectura convergente.



CAPÍTULO 2

Arquitectura del Modelo de Influencias Mutuas

Decodificando casos documentados emerge una paradoja: Brasil con \$2M alcanza convergencia sostenible, mientras México con \$2,500M y Perú con cuatro intentos permanecen en zona de fractura. ¿Por qué? Arquitectura, no recursos ni intentos. El autor formaliza sistema donde Liderazgo, Tecnología y Estrategia ($L \leftrightarrow T \leftrightarrow E$) operan mediante seis interacciones bidireccionales simultáneas. Introduce Módulo de Convergencia cuantificando estados organizacionales en tres zonas validadas, y Zona de Convergencia procesando influencias conscientemente. Este aporte en desarrollo genera solución general resolviendo limitaciones causa-efecto. El lector se constituye en parte de decodificar y fortalecer este modelo emergente aplicándolo a su contexto organizacional específico.

CAPÍTULO 3

Herramientas Analíticas y Viabilidad Empírica del Modelo IM

El autor muestra cómo decodificaciones con soporte matemático riguroso hacen viable que Influencias Mutuas sean base sostenible para análisis organizacional. Presenta cuatro herramientas ejecutables: vectorización cuantificando Profundidad, Velocidad y Sostenibilidad de cada componente en escala 0-10; curva en U del riesgo previniendo Valle de la Muerte arquitectónico; Índice de Bloqueo Sistémico calculando límites estructurales; niveles de decisión formalizando secuencias viables. Decodificación en 26 casos —incluyendo análisis detallado de Brasil, México y Perú— documenta patrones robustos: 100% con arquitectura convergente alcanzó sostenibilidad, 0% de arquitecturas fragmentadas salió de zona de fractura. Complementa 75 años de autores diversos.

Estamos abiertos para recibir ideas, experiencias y aportes para llevar este proyecto adelante, Puede escribir a Wilfredo, wilpicos@gmail.com