

# LA EVOLUCIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO EN MOZAMBIQUE: AVANCES, DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS FUTURAS

*The evolution of E-Government in Mozambique: Progress, Challenges and Future Prospects*

 Cremildo António Cau<sup>[1]</sup>

## Resumen

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el Gobierno Electrónico se ha consolidado como una herramienta clave para modernizar la gestión pública y mejorar la prestación de servicios. Mozambique inició su trayectoria en esta área en los finales de 1990, con la formulación de políticas y estrategias centradas para el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para fortalecer la administración estatal. Sin embargo, los estudios sobre esta evolución siguen siendo limitados y fragmentados. El objetivo de esta investigación es analizar la evolución de Gobierno Electrónico en Mozambique, identificando los avances alcanzados, los desafíos persistentes y las perspectivas futuras. Para ello, se adoptó un enfoque mixto, basado en la revisión bibliográfica y documental de fuentes oficiales, normativas y académicas, complementando con una entrevista a un experto nacional en la materia. Los resultados muestran que Mozambique ha logrado avances significativos en la institucionalización del Gobierno Electrónico, especialmente en el desarrollo de un marco normativo en áreas como sociedad de información, infraestructura legal, gobernanza digital y ciberseguridad, así como en la implementación de plataformas digitales con impacto administrativo y social. No obstante, persisten desafíos estructurales, entre ellos la limitada infraestructura tecnológica, la baja alfabetización digital, la escasa interoperabilidad entre los sistemas y falta de recursos humanos calificados. Se concluye que el éxito del Gobierno Electrónico en Mozambique depende de una visión integrada, inversiones sostenibles y fortalecimiento de capacidades técnicas e institucionales. La investigación aporta una sistematización inédita sobre esta temática en el país, útil para futuras investigaciones y políticas públicas.

**Palabras clave:** Gobierno Electrónico, Tecnologías de Información y Comunicación, Transformación digital; Mozambique

Recibido 30 de abril de 2025 - Aceptado 31 de mayo de 2025

**Derechos de autor:** © 2025 por los autores. Todos los contenidos de GYAP se publican bajo una [licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) y pueden ser usados gratuitamente, dando los créditos a los autores(as) respectivos(as).



[1] Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales de la Universidad Joaquim Chissano, Mozambique. Correo: [cremildocau@ujc.ac.mz](mailto:cremildocau@ujc.ac.mz).

## Abstract

In the context of the Fourth Industrial Revolution, e-Government has established itself as a key tool for modernizing public management and improving service delivery. Mozambique began its journey in this area in the late 1990s, with the development of policies and strategies focused on the use of Information and Communication Technologies to strengthen state administration. However, studies on this development remain limited and fragmented. The objective of this research is to analyze the evolution of e-Government in Mozambique, identifying the progress made, the persistent challenges, and future prospects. To this end, a mixed approach was adopted, based on a bibliographic and documentary review of official, regulatory, and academic sources, complemented by an interview with a national expert on the subject. The results show that Mozambique has made significant progress in the institutionalization of e-Government, particularly in the development of a regulatory framework in areas such as the information society, legal infrastructure, digital governance, and cybersecurity, as well as in the implementation of digital platforms with administrative and social impact. However, structural challenges persist, including limited technological infrastructure, low digital literacy, poor interoperability between systems, and a lack of qualified human resources. It is concluded that the success of e-Government in Mozambique depends on an integrated vision, sustainable investments, and strengthening of technical and institutional capacities. This research provides an unprecedented systematization of this topic in the country, useful for future research and public policies.

**Keyword:** Electronic Government; Information and Communication Technologies; Digital transformation; Mozambique

*“En Mozambique, el impulso del Gobierno Electrónico se remonta a finales de los años 1990 y principios de los años 2000, cuando el país inició un proceso de reforma del sector público mediante la Estrategia Global de Reforma del Sector Público (2001-2011). Esta estrategia destaca la importancia de invertir en TIC como elemento clave para mejorar los servicios públicos.”*

## 1. Introducción

La cuarta Revolución Industrial representa una sociedad más interconectada e inteligente, impulsada por el avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC (Cho, 2020). En África, el gobierno electrónico ha ganado gran relevancia. En realidad, las naciones africanas intentan utilizar las TIC para modificar sus operaciones e interacciones con la población, las compañías y otras instituciones gubernamentales. El progreso del continente y la transformación democrática de estas naciones necesitan de instituciones robustas. La implementación de las TIC en las administraciones de África puede representar un camino para su transformación y mejora de su eficacia (Rarhoui, 2024).

El avance de las TIC ha permitido a las organizaciones operar sin límites de tiempo, espacio o distancia, favoreciendo la adopción de entornos virtuales y la reducción del uso de papel. En este contexto, la modernización de la Administración Pública se ha vinculado estrechamente al uso estratégico de las TIC, lo que ha impulsado una prestación de servicios públicos más eficientes, eficaces y de mayor calidad.

En los últimos diez años, el rol de las TIC ha cambiado radicalmente. Los gobiernos buscan modernizar la gestión pública, haciéndola más eficiente y centrada en el ciudadano. Para ello, adoptan innovaciones organizativas y tecno-

lógicas que mejoren la prestación de servicios, incluso en zonas remotas y vulnerables (Cho, 2020).

Mozambique es un país situado en la costa oriental de África austral que limita al norte con Tanzania; al noroeste, Malawi y Zambia; al oeste, Zimbabwe, Sudáfrica y Eswatine; al sur, Sudáfrica; al este, la sección del Océano Índico conocida como Canal de Mozambique (Portal do Governo de Moçambique, 2025). Cuenta con una rica diversidad cultural y lingüística, aunque enfrenta desafíos estructurales como desarrollo humano, infraestructura y gobernanza. Desde el fin de la guerra civil en 1992, ha avanzado para procesos de democratización y reformas económicas. A partir del año 2000 entró en procesos de reforma del sector público acompañados por la incorporación de las TIC en la prestación de servicios a los ciudadanos. Su capital es Maputo y su lengua oficial es el portugués. Cuenta actualmente con una población de 34 090 466 de habitantes (INE, 2025).

En Mozambique, el impulso del Gobierno Electrónico se remonta a finales de los años 1990 y principios de los años 2000, cuando el país inició un proceso de reforma del sector público mediante la Estrategia Global de Reforma del Sector Público (2001-2011). Esta estrategia destaca la importancia de invertir en TIC como elemento clave para mejorar los servicios públicos. Este esfuerzo coincidió con la formulación de la Política de Informática y su respec-

tiva estrategia de implementación, marcando pasos decisivos hacia la institucionalización del Gobierno Electrónico en el país.

Desde entonces, Mozambique ha atravesado múltiples reformas en el sector público, siendo la incorporación de las TIC en la prestación de servicios públicos uno de los hitos más relevantes. Esta transformación redefinió la relación entre la Administración Pública, los empleados, las empresas, los usuarios, así como otras instituciones públicas.

La literatura científica sobre el Gobierno Electrónico ha sido ampliamente desarrollada a la escala global. Un estudio reciente de Mencía Sánchez et al., (2023) resalta que, en años recientes, Perú por ejemplo ha puesto en marcha varias iniciativas de e-Gov, con la finalidad de actualizar la gestión pública, simplificar el acceso a los servicios públicos y fomentar una cultura de innovación y cooperación. Destacan especialmente la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (2018) y la Política Nacional de Gobierno Electrónico 2013 - 2017.

En su investigación sobre esta temática en Mozambique Rhongo, (2018) destaca que este país ha sido uno de los pioneros de África en reconocer la importancia de las TIC para el desarrollo, lo que se convirtió en la creación de políticas informáticas. Este autor apunta como avances algunos proyectos como: portales gubernamentales centrados en el suministro y la difusión de información, implementados en 2007; el Centro Provincial de Recursos Digitales (CPRD) que presta servicios y fomenta las actividades de TIC desde 2003; el Sistema Electrónico de Administración Financiera del Estado (e-SISTAFE) de 2002 y 2004; la Red Electrónica del Gobierno (GovNet); y la Ventanilla Única Electrónica (JUE) iniciado en 2012.

Otra investigación reciente reconoce que la implementación del gobierno electrónico fluctúa entre las naciones africanas en función de la concientización y la distribución del presupuesto. En cuanto a los desafíos, esta investigación apunta a diferentes niveles de acceso y adopción de internet, la transformación cultural de los servicios públicos, la promoción de la participación ciudadana y la mejora de la calidad y cantidad de los datos públicos, la deficiente infraestructura de las TIC, el bajo compromiso político y la alfabetización digital (Rarhoui, 2024).

Para el caso peruano se destacan como desafíos la brecha digital entre las zonas urbanas y rurales, la falta de capacitación y sensibilización de los funcionarios públicos y los ciudadanos sobre los beneficios y oportunidades del gobierno electrónico, falta de interoperabilidad

entre los sistemas informáticos de las diferentes entidades públicas, la falta de seguridad y confidencialidad en el manejo de la información pública (Mencía Sánchez et al., 2023). Del mismo modo, “en muchos países en desarrollo, las iniciativas de gobierno electrónico se están implementando con mucha lentitud debido a problemas relacionados con diversos factores, como la falta de infraestructura, la exclusión digital y la pobreza” (Rhongo, 2018, p. 3). Este autor apunta como desafíos para Mozambique, la electrificación de las zonas rurales de Mozambique, el precio de las llamadas y de Internet, la extensión de fibra óptica, el registro de tarjetas SIM y la situación de los teléfonos móviles en Mozambique (Rhongo, 2018).

A pesar de las investigaciones apuntadas en los párrafos anteriores, en Mozambique las producciones científicas sobre esta temática son limitadas y muy dispersas, centradas principalmente en análisis puntuales de proyectos específicos. Los trabajos encontrados resaltan, por ejemplo, títulos como “Gobierno electrónico para el desarrollo” (Macueve, 2008); “El análisis del grado de implementación del BAU y e-SISTAFE” (José, 2014); “Desafíos y resultados de la capacitación en los Centros Provinciales de Recursos Digitales en el ámbito del GovNet en Mozambique” (Fernando, 2016); “Gobierno electrónico en Mozambique: pasado, Futuro y nuevas perspectivas” (Rhongo et al, 2018); “Implementación de la interoperabilidad entre los sistemas de información de la Administración Pública de Mozambique” (Langa, 2021); y “Los gobiernos electrónicos en Mozambique y el dilemas de rendición de cuentas vertical en el contexto” (Júnior, 2022).

Esto revela la escasez de estudios sistemáticos sobre la evolución del Gobierno Electrónico en Mozambique resaltando los avances, desafíos y perspectivas futuras lo que muestra la necesidad de recopilar y analizar información dispersa con el fin de comprender su trayectoria y proyectar escenarios futuros. En este sentido, este artículo busca contribuir al desarrollo del conocimiento científico mediante la creación de un estado del arte que sirva de base para futuras investigaciones. Su relevancia académica reside en la integración de múltiples fuentes y en la sistematización del recorrido del país en esta materia.

Dado este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar la evolución del Gobierno Electrónico en Mozambique. De manera específica busca identificar los avances alcanzados, los principales desafíos y las perspectivas futuras.

## Definición de Gobierno Electrónico.

El término “Gobierno Electrónico” se formalizó internacionalmente en enero de 1999 cuando Al Gore, entonces vicepresidente de los Estados Unidos de América, inauguró en Washington el Foro Global sobre la Reinención del Gobierno, al que asistieron alrededor de cuarenta y cinco países, cuyo propósito era mejorar la comprensión de las alternativas disponibles para la creación de instituciones democráticas que fueran compatibles con las necesidades y características de la actual era de la información (Dias & Pinheiro, 2012).

El sinónimo que se puede utilizar es Gobierno Digital o incluso Administración Pública Electrónica, pero lo cierto es que independientemente del término adoptado, el Gobierno Electrónico (GE) se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la prestación de servicios públicos sin importar el tiempo, la distancia y la complejidad organizacional (Naser & Concha, 2011).

Por tanto, de esta definición se desprende que el Gobierno Electrónico es la prestación de servicios públicos a través de medios electrónicos, es decir, a través de las TIC, principalmente internet. Ésta nace para dar respuesta a los retos que impone la globalización y contribuir a mejorar la prestación de los servicios y aumentar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana, considera la idea de “hacer las cosas con la gente” y “no para la gente”.

## Tipos de Gobierno Electrónico.

El Gobierno Electrónico se explica mediante un modelo de cuatro componentes que, según Naser (2010), constituyen sus tipos, en función de los actores o stakeholders: G2C-Government to Citizen (Gobierno a Ciudadano), centrado en la información y la prestación electrónica de servicios a los ciudadanos; G2B: Government to Business (Gobierno a Empresa), que implica una relación bidireccional entre el Estado y las empresas; G2E: Government to Employee, (Gobierno a Empleado), que incluye las herramientas necesarias para reestructurar y mantener la organización interna de la Administración Pública; y G2G: Government to Government (Gobierno a Gobierno), que incluye las relaciones intergubernamentales e intragubernamentales (Carpeto & Fonseca, 2009). Respecto a su aplicación Naser (s/f) y Singh (2013) destacan lo siguiente:

- G2C: se aplica en la prestación de servicios a los ciudadanos tales como pago de facturas de agua, electricidad y teléfono; suministro de una variedad de información en línea; impuestos, seguridad social, registro civil, cultura, elecciones, empleo y acceso a servicios de

información, etc.

- G2B: permite el acceso a información, subvenciones, obligaciones legales, pago de impuestos, manifiestos de vehículos y ventas en línea; intercambio de datos, información y reglas.
- G2E: se aplica en formación, nóminas, newsletters, promociones, agenda, gestión del conocimiento y normativa interna.
- G2G: se aplica entre instituciones gubernamentales para garantizar el acceso a los servicios de información entre organismos públicos, en la prestación de servicios centralizados, en las contrataciones públicas y en los concursos.

## Etapas del desarrollo del Gobierno Electrónico

La implementación del Gobierno Electrónico en cualquier realidad es un proceso gradual donde cada etapa se logra de acuerdo al crecimiento y desarrollo y las condiciones existentes para ello. De acuerdo con SEGEPPRES (2003), el ciclo de vida de desarrollo del Gobierno Electrónico consta de seis etapas, entre las que se incluyen:

- Inicial: que representa el estado preliminar en el cual no existe comunicación electrónica en ninguna dirección.
- Información/presencia: etapa en la cual los servicios tienen la capacidad de proporcionar información sobre sus acciones a los ciudadanos, es decir, hay información en línea. Sin embargo, el contacto se realiza por teléfono o correo electrónico. La página web es básica.
- Interacción/ interacción: que considera comunicaciones sencillas entre el servicio y el ciudadano, y la incorporación de esquemas de búsqueda rápida; permite, por ejemplo, la descarga de archivos y formularios y el uso del correo electrónico.
- interacción bidireccional/transacción: que incluye la interacción electrónica bidireccional entre el ciudadano y el servicio, como alternativa a la atención presencial en las instalaciones del servicio. Incluye autenticación, procesamiento de formularios, etc.
- Integración vertical interna/transformación: en esta etapa la página web es transaccional, la interacción es personalizada (decisión, entrega y eventual pago).
- Gobierno Electrónico Unificado: etapa final que se caracteriza por la existencia de una ventanilla única para realizar cualquier trámite y requiere que todas las redes y/o servicios prestados por las instituciones públicas estén interconectados.

## Beneficios y desventajas del gobierno electrónico

En términos de impactos, el Gobierno Electrónico tiene, por un lado, un conjunto de beneficios y, por otro, un conjunto de inconvenientes. Sus beneficios son notables cuando se implementa y monitorea adecuadamente, es decir, cuando se realiza una inversión en infraestructuras tecnológicas y recursos humanos para tal fin y, sobre todo, cuando esto se toma como un punto prioritario en la agenda de los gobiernos de los diversos Estados alrededor del mundo. Por lo tanto, cuando esto no está bien diseñado e implementado, se generan varios inconvenientes que pueden resultar en proyectos fallidos, ampliando la brecha digital.

Este tiene como ventajas la eliminación de barreras de tiempo y espacio, la facilidad de comunicación, el acceso igualitario a la información, mayor intercambio colaborativo entre diferentes departamentos, aumento de la producción de bienes y servicios de valor añadido, mejor calidad de vida para los ciudadanos, mayor satisfacción, ciudadanos más educados y conocedores de la tecnología, mayor confianza, un gobierno más eficiente y eficaz, empresas mejor preparadas y mayor transparencia. En términos de desventajas, el Gobierno Electrónico puede generar proyectos fallidos, ampliación de la brecha digital, uso intensivo de recursos, mayores expectativas, pérdida de confianza en la seguridad y la privacidad, y dificultad en el cambio cultural por territorialidad o pérdida de empleo (Bonnefoy, 2005; Naser y Concha, 2011).

### Gobierno Electrónico en Mozambique

Según Marisa et al. (2014) “1998 puede considerarse como el año en el que se estableció el compromiso del Gobierno de Mozambique en el establecimiento del gobierno electrónico, a través de la creación de la Comisión de la Política de Informática mediante el Decreto Presidencial nº 2/98, de 26 de mayo” (p.5). De esta comisión resultó la aprobación de la Política de Informática, en el año 2000, mediante Resolución del Consejo de Ministros n.º 28/2000, de 12 de diciembre y la respectiva estrategia de implementación, en 2002, para superar la “insuficiencia y baja utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), a nivel central, a nivel provincial, siendo prácticamente nulas en los niveles inferiores de la Administración” (MAE, 2005, p.8).

Por esta razón, en el ámbito de mejorar la formulación y seguimiento de las políticas públicas, la Estrategia Global de la Reforma del Sector Público (EGRSP 2001-2011) abogó por la promoción y difusión del correo electrónico

en el sector público como embrión de la intranet y el gobierno electrónico (CIRESP, 2001).

Como consecuencia, Mozambique creó la Estrategia de Gobierno Electrónico, que tiene los siguientes objetivos generales: a) mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos, b) asegurar la transparencia y responsabilidad de los servidores públicos, y c) proporcionar acceso a información para mejorar las actividades del sector privado y simplificar la vida de los ciudadanos. Por lo tanto, uno de sus objetivos específicos es garantizar que todos los niveles de gobierno (hasta los niveles distrital y municipal) tengan acceso a la red de comunicación segura del Gobierno (República de Moçambique, 2006).

En el mismo año se lanzó oficialmente el Portal de Gobierno de la República de Mozambique con la dirección [www.portaldogoverno.gov.mz](http://www.portaldogoverno.gov.mz), se introdujo el Sistema Electrónico de Administración Financiera del Estado (e-SISTAFE), se comenzó la emisión de Cédulas de Identidad y pasaportes biométricos, se lanzó la Ventanilla Única Electrónica, la Mesa Única de Atención Electrónica, entre otras plataformas (Cau, 2018).

## 2. Metodología

La elaboración de esta investigación se sustentó en el enfoque mixto, que integra elementos de la investigación cualitativa y de la investigación cuantitativa dentro un mismo trabajo, combinando técnicas y estrategias de ambas tradiciones metodológicas de manera complementaria. Esta modalidad representa una alternativa eficaz para abordar problemas de investigación complejos, en el uso exclusivo de un único enfoque pues resulta insuficiente para alcanzar una comprensión integral del fenómeno estudiado. Además, al permitir la triangulación de datos y perspectivas, este enfoque amplia el alcance analítico y fortalece la validez de los resultados (Siena et al., 2024).

En este enfoque, la investigación cualitativa, adecuada para el análisis de fenómenos sociales complejos que no pueden ser reducidos a variables numéricas, permite explorar en profundidad las percepciones, significados y dinámicas sociales, partir de la observación de comportamientos, el análisis de interacciones y el estudio de documentos en su entorno natural (Barbour, 2013, citado en Sánchez & Suárez, 2018). Esto “tiene un potencial muy importante para el estudio de la sociedad. Es un tipo de metodología que ha ganado espacio en los círculos académicos” (Schettini & Cortazzo, 2015, p.10). En este artículo, este tipo de investigación fue aplicado mediante la recopi-

lación y el análisis de datos disponibles en una variedad de documentos y fuentes y con base en la entrevista con un experto nacional sobre este tema. En estos se han analizado algunos aspectos conceptuales sobre el Gobierno Electrónico, su evolución en Mozambique, sus avances, desafíos y perspectivas futuras sin traducirlos en números.

Por otra parte, la investigación cuantitativa “es aquella que se caracteriza por la utilización de instrumentos estadísticos, tanto en la recogida como en el procesamiento de datos, y que tiene como objetivo medir relaciones entre variables” (Cardoso, 2024, p.11). Esta “es una forma de investigación en la cual se utilizan métodos numéricos y estadísticos para medir y analizar los datos”. (...) “el objetivo del enfoque cuantitativo es generar conocimiento empírico y establecer relaciones entre las variables mediante el uso de análisis estadísticos” (Hadi et al., 2023, p.52). En esta investigación, el enfoque cuantitativo fue aplicado principalmente para sistematizar y analizar los datos disponibles en los informes de la Organización de las Naciones Unidas sobre el desarrollo del Gobierno Electrónico en Mozambique. Específicamente, se extrajeron y se analizaron los rankings obtenidos por el país a lo largo del tiempo, los cuales fueron organizados y representados gráficamente con el objetivo de facilitar su análisis e interpretación disponibles.

Esta investigación se apoyó también en la combinación de las técnicas documental y bibliográfica. La técnica documental consiste en el análisis de fuentes primarias como informes, bases de datos y documentos oficiales que, aunque no hayan sido producidos con fines investigativos, pueden ser reestructurados y utilizados para el análisis científico. Por su parte, la técnica bibliográfica se fundamenta en el examen de materiales previamente publicados, tales como libros, artículos académicos y otros recursos disponibles en medios impresos o digitales. Aunque en muchos estudios este tipo de investigación resulta complementaria, en algunos casos constituye la base exclusiva del análisis (Siena et al., 2024).

En esta investigación, la técnica documental se aplicó mediante el análisis de los informes sobre Gobierno Electrónico elaborados periódicamente por la Organización de las Naciones Unidas entre 2003 y 2024, así como documentos oficiales de la República de Mozambique, incluyendo leyes, decretos y resoluciones pertinentes. En cuanto a la técnica bibliográfica, se revisaron libros, artículos científicos y otros materiales relevantes disponibles en la literatura académica y portales digitales especiali-

zados en la temática del Gobierno Electrónico en el mundo y en Mozambique. Para la aplicación de ambas técnicas, la selección de los documentos se realizó considerando criterios de relevancia temática, procedencia institucional, credibilidad de las fuentes, actualidad de la información y disponibilidad pública de las informaciones.

Para profundizar el análisis de esta temática en el contexto de Mozambique, se recurrió también a la técnica de entrevista, entendida como “una técnica de recolección de datos en la que una persona (el entrevistador) hace preguntas a otra persona (el entrevistado) para obtener información sobre un tema específico” (Hadi et al., 2023, p.64). Esta herramienta permitió establecer un diálogo con un experto nacional en Gobierno Electrónico, lo que facilitó la obtención de información relevante sobre la evolución de esta política en el país, así como la identificación de los principales desafíos que enfrenta su implementación. La selección del experto se realizó mediante el muestreo intencional, en el cual “la selección de los participantes se realiza mediante expertos que establecen criterios a seguir” (González, 2021, p. 2). En este caso, se optó por seleccionar y entrevistar al Subdirector General del Instituto Nacional del Gobierno Electrónico de Mozambique, dada su reconocida experiencia, conocimiento técnico y posición estratégica dentro de la institución.

Finalmente, los datos obtenidos fueron triangulados con el fin de mejorar su análisis y presentación. Los resultados se organizaron en tres categorías principales: i) avances; ii) desafíos y; iii) perspectivas futuras. La exposición de los resultados mediante textos explicativos, tablas y en gráfico facilita la comprensión y ofrece una visión más clara y estructurada de la evolución del Gobierno Electrónico en Mozambique.

### 3. Resultados y Discusión

#### Avances en Gobierno Electrónico en Mozambique

##### - Principal Legislación sobre Gobierno Electrónico en Mozambique

La aprobación de la Política de Informática y su estrategia de implementación abrió espacio para que Mozambique legislara en esta materia, dando lugar, por ejemplo, a la Estrategia de Gobierno Electrónico, la Política de Sociedad de la Información, la creación del Instituto Nacional de Gobierno Electrónico, la Ley de Transacciones Electrónicas y otras leyes, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Principal legislación sobre Gobierno Electrónico en Mozambique

Año	Instrumento	Objeto
2024	Ley n° 8/2024, de 7 de junio	Establece el régimen jurídico para la tramitación electrónica de los procesos judiciales y crea el Centro de Gestión Tecnológica del Sector Justicia, conocido como CGTSJ.
2021	Resolución n° 69/2021, de 31 de diciembre	Aprueba la Política de Ciberseguridad y su Estrategia de Implementación.
2020	Decreto n° 82/2020, de 10 de septiembre	Aprueba el reglamento para el uso del dominio "mz"
2020	Decreto n° 82/2020 de 10 de septiembre	Establece el Instituto Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación (INTIC) como instituto público regulador de las TIC, coordinador de la gobernanza digital y la gobernanza de Internet.
2019	Resolución N° 5/2019, de 20 de junio	Ratifica la Convención de la Unión Africana sobre Ciberseguridad y Protección de Datos Personales
2019	Decreto N° 59/2019, de 3 de julio	Aprueba el reglamento del sistema de certificación digital de Mozambique
2019	Resolución N° 52/2019, de 16 de octubre	Plan Estratégico y Plan Operativo para la Sociedad de la Información (2019-2028)
2018	Resolución N 17/2018, de 21 de junio	Aprueba la Política para la Sociedad de la Información
2017	Ley N° 3/2017 de 9 de enero	Ley de Transacciones Electrónicas
2017	Decreto n° 61/2017, de 6 de noviembre	Crea el Instituto Nacional de Gobierno Electrónico (INAGE), entidad encargada de brindar servicios de Gobierno Electrónico en la Administración Pública
2017	Decreto n° 67/2017, de 1 de diciembre	Establece los principios y estándares para la implementación y funcionamiento del marco de interoperabilidad del Gobierno Electrónico

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1 evidencia el progreso continuo de Mozambique en la formulación de instrumentos legales y la creación de instituciones públicas encargadas de prestar servicios de Gobierno Electrónico, regular el sector de las TIC y coordinar su desarrollo. Así, se identifican cuatro grandes categorías normativas: sociedad de información (resolución n° 17/2018 y resolución n° 52/2019, de 16 de octubre); gobernanza digital (decreto n° 61/2017, de 6 de noviembre, decreto n° 67/2017, de 1 de diciembre y decreto n° 82/2020 de 10 de septiembre); ciberseguridad y protección de datos personales (resolución n° 5/2019, de 20 de junio y resolución n° 69/2021, de 31 de diciembre); e infraestructura legal y técnica (ley n° 3/2017 de 9 de enero; decreto n° 59/2019, de 3 de julio; decreto n° 82/2020, de 10 de septiembre; y ley n° 8/2024, de 7 de junio). Esto pone refleja

el compromiso del Gobierno con la modernización de la Administración Pública y la digitalización de los servicios públicos.

#### -Proyectos e iniciativas de Gobierno Electrónico en Mozambique

Con la aprobación de la Política de Informática y su estrategia de implementación, el país viene trabajando de manera continua y permanente en la implementación del Gobierno Electrónico desde hace dos décadas. De manera práctica ha desarrollado y puesto en marcha iniciativas y proyectos de relacionadas con infraestructura/conectividad, servicios al ciudadano, gestión interna/financiera, servicios transversales, comercio exterior, marco institucional, e identificación/registro civil. La tabla 2 presenta algunos proyectos e iniciativas que se llevaron a cabo desde 2004 hasta 2025.

Tabla 2: proyectos e iniciativas de Gobierno Electrónico en Mozambique

Año	Iniciativa	Objetivo principal	Fuente
2025	Ministerio de la Comunicación y Transformación Digital	Avanzar en la aceleración de la digitalización de los servicios públicos y en el establecimiento de un marco regulatorio de las TIC más conciso y abierto a las oportunidades de negocio digitales.	<a href="https://www.ca.co.mz/pt/noticias/transformacao-digital-ganha-pasta-ministerial/122/">https://www.ca.co.mz/pt/noticias/transformacao-digital-ganha-pasta-ministerial/122/</a>
2024	Plataforma de firma digital avanzada	Firmar documentos digitalmente de forma rápida, cómoda y segura utilizando una identidad digital	<a href="https://assinadoravancado.gov.mz/">https://assinadoravancado.gov.mz/</a>
2023	Proyecto de aceleración digital	Aumentar la disponibilidad de banda ancha para individuos e instituciones gubernamentales; aumentar la adopción y la inclusión digital; y apoyar las bases para una transformación digital acelerada.	<a href="chrome-extension://efaidnbmnnibp-cajpcgclefindmkaj/https://www.pccaa.gov.mz/anuncios/TdR_CMCs_e_Pracas_Digitais_CITT.pdf">chrome-extension://efaidnbmnnibp-cajpcgclefindmkaj/https://www.pccaa.gov.mz/anuncios/TdR_CMCs_e_Pracas_Digitais_CITT.pdf</a>
2022	Sistema de solicitud de visa en línea <a href="http://evisa.gov.mz">evisa.gov.mz</a>	Simplificar los procedimientos para la obtención de visas	<a href="https://pae.gov.mz/plataforma-de-e-visa-entra-em-funcionamento/">https://pae.gov.mz/plataforma-de-e-visa-entra-em-funcionamento/</a>
2022	<a href="http://www.balcovirtual.inatro.gov.mz">Contador virtual del Instituto Nacional de Transportes Rodoviários (INATRO)</a>	Ofrecer servicios de renovación de licencia de conducir, consulta de multas, duplicados de licencias de conducir, cambios de licencias y diversa información relacionada con el conductor.	<a href="http://www.balcovirtual.inatro.gov.mz">www.balcovirtual.inatro.gov.mz</a>
2021	<a href="http://www.tvm.co.mz/novosite/2021/08/20/governo-introduz-sistema-electronico-de-pre-marcacao-para-a-emissao-de-bi-s/">Sistema electrónico de pre-reserva para la emisión de carnets de identidad <a href="http://www.dnic.co.mz">www.dnic.co.mz</a> ou 84 194 39 94</a>	El sistema tiene como objetivo reducir el número de personas que han estado inundando las estaciones de emisión de carnets de identidad y prevenir casos de contaminación por Covid-19.	<a href="https://www.tvm.co.mz/novosite/2021/08/20/governo-introduz-sistema-electronico-de-pre-marcacao-para-a-emissao-de-bi-s/">https://www.tvm.co.mz/novosite/2021/08/20/governo-introduz-sistema-electronico-de-pre-marcacao-para-a-emissao-de-bi-s/</a>
2020	Pre-reserva de atención a través del portal <a href="http://sigav.senami.gov.mz">sigav.senami.gov.mz</a>	Evitar aglomeraciones y largas colas en tiempos de la COVID-19	<a href="https://opais.co.mz/senami-introduz-marcacao-de-atendimento-online/">https://opais.co.mz/senami-introduz-marcacao-de-atendimento-online/</a>
2014	Plataforma de Servicio e-BAÚ	racionalización, modernización y simplificación administrativa, así como la administración electrónica de las Ventanillas Únicas.	<a href="http://www.dasp.mic.gov.mz/">http://www.dasp.mic.gov.mz/</a>
2012	Sistema de Gestión de Tierras	Garantizar un registro seguro y de fácil acceso en beneficio de quienes utilizan y se benefician de la tierra, del público en general y de las instituciones públicas y privadas;  (ii). Garantizar la disponibilidad de información sobre el uso y la explotación de la tierra para facilitar la toma de decisiones en los distintos ámbitos en que la tierra constituye un recurso clave y en los distintos niveles de responsabilidad;  (iii). Establecer una base que permita que los servicios esenciales requeridos por la población en general, las empresas y los organismos gubernamentales en materia de uso y explotación de la tierra se presten de manera aceptable, y a partir de esa base emprender la extensión, expansión y mejoramiento continuo de dichos servicios;  (iv) Promover la transparencia y la rendición de cuentas de quienes prestan servicios y proporcionan acceso a la información para simplificar la vida de los ciudadanos y mejorar las actividades de las instituciones públicas y del sector privado.	MITADER (2015)
2011	Sistema de Información de la Seguridad Social de Mozambique (SISSMO)	Informatizar los procesos del INSS, Mejorar la eficiencia del INSS, Brindar a los usuarios una mejor experiencia de servicio, Poner la información a disposición de los contribuyentes y trabajadores.	<a href="https://www.inss.gov.mz/sissmo/">https://www.inss.gov.mz/sissmo/</a>
2008	Inicio de MCNET_Ventanilla Electrónica Única (JUE)	Contribuir a facilitar el comercio en Mozambique mediante la modernización de los procesos de despacho de aduanas utilizando tecnologías de la información, así como la aplicación de las mejores prácticas internacionales.	<a href="https://jue.mcnet.co.mz/mcnet/portal/news/887/link">https://jue.mcnet.co.mz/mcnet/portal/news/887/link</a>
2004	Lanzamiento de la Red Electrónica del Gobierno (GovNet)	permite una comunicación más eficiente entre las distintas instituciones.	<a href="https://maputo.aics.gov.it/pt/news/aics-e-mocambique-extensao-a-nivel-distrital-da-rede-digital-do-governo-govnet-govnet-plus/">https://maputo.aics.gov.it/pt/news/aics-e-mocambique-extensao-a-nivel-distrital-da-rede-digital-do-governo-govnet-govnet-plus/</a>
2004	e-SISTAFE	Operacionaliza el Sistema de Administración Financiera del Estado (SISTAFE)	<a href="https://www.cedsif.gov.mz/cedsifportal/17-anos-do-e-sistafe/">https://www.cedsif.gov.mz/cedsifportal/17-anos-do-e-sistafe/</a>

Fuente: Elaboración propia

En el coyunto de proyectos e iniciativas de Gobierno Electrónico, se identifican seis categorías de servicios ofrecidos: de infraestructura y conectividad (GovNet y Proyecto de aceleración digital), servicios al ciudadano (visa en línea, INATRO, Carnet de Identidad y SENAMI), de gestión interna/financiera (e-SISTAFE, SISMO, e-BAU), servicios transversales (firma digital y sistema de gestión de tierras), de comercio exterior (MCNET-JUE), y marco institucional (Ministerio de Comunicación y Transformación Digital).

Asimismo, de 2004 hacia 2012 Mozambique se concentró en el establecimiento de infraestructura básica para tornar operacional el Gobierno Electrónico y modernizar los sistemas administrativos y financieros. Se concentró en iniciativas y proyectos de inclusión digital, la identidad digital y sobre la facilidad de acceso remoto a los servicios públicos. A partir del año 2020 se nota una aceleración significativa de iniciativas enfocadas en servicios digitales directos al ciudadano, especialmente para responder a los desafíos de la pandemia de la COVID-19 y acelerar la inclusión digital.

Algunos de estos proyectos e iniciativas de Gobierno Electrónico han generado un impacto significativo tanto a nivel social y gubernamental. Entre los más destacados se encuentran: la Red Electrónica Gubernamental (GovNet), el Sistema de Administración Financiera del Estado (e-SISTAFE), el Sistema de Facilitación y Registro de Empresas (e-BAU), el Sistema de Registro e Identificación de Ciudadanos, el Sistema de Gestión de Tierras y Propiedades, la Ventanilla Única Electrónica, el Sistema de Pago de Impuestos (e-Tributação), el Sistema de Control de Fronteras y Migraciones, el Sistema de Gestión de Beneficiarios de la Seguridad Social, el Sistema de Gestión Estatal y de Recursos Humanos, y la Red de Instituciones de Educación Superior e Investigación de Mozambique, MoRENNet (Resolución n.º 69/2021 de 31 de diciembre del Consejo de Ministros, 2021).

Al comparar los resultados de esta investigación con las de los autores referenciados, se observa que ambos trabajos presentan limitaciones en cuanto a la identificación y análisis de la legislación fundamental relacionada con el Gobierno Electrónico. Por ejemplo, el estudio de Mencía Sánchez et al. (2023) se limita en mencionar dos iniciativas relevantes sin profundizar en el marco normativo que sustenta estas acciones. En el caso de Rhongo (2018), aunque aporta como novedad la inclusión del Centro Provincial de Recursos Digitales (CPRD), tampoco aborda de manera sistemática la principal legislación, proyectos e iniciati-

vas sobre la materia. Estas limitaciones refuerzan la necesidad de continuar desarrollando investigaciones en esta área, con el objetivo de documentar de forma más completa y actualizada la evolución normativa y práctica del Gobierno Electrónico en Mozambique. Esta investigación contribuye con una documentación más profunda sobre la legislación, proyectos e iniciativas desarrolladas en el país.

#### Desafíos del Gobierno Electrónico en Mozambique

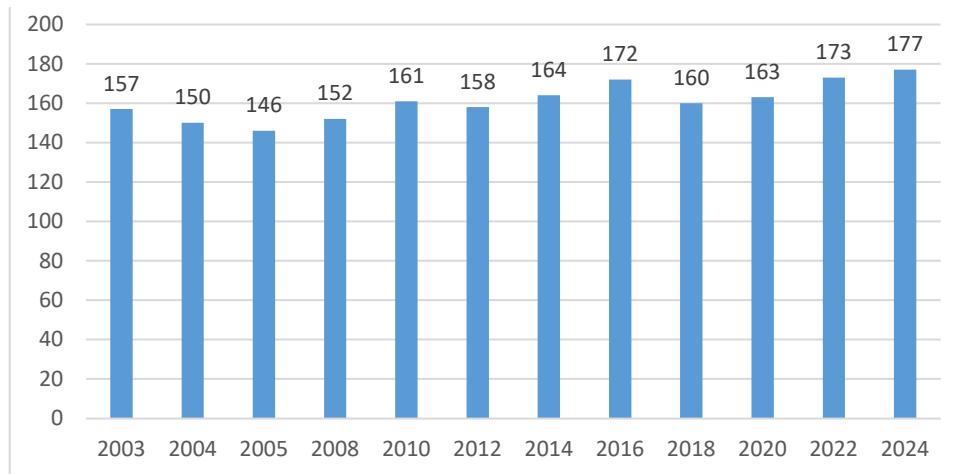
A pesar de los avances logrados en la implementación del Gobierno Electrónico, el país todavía enfrenta importantes desafíos que requieren el compromiso y la colaboración continuos del Gobierno con diversos actores, entre ellos empresas públicas y privadas, instituciones técnico-profesionales y de educación superior, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y socios internacionales.

Entre los principales desafíos se encuentran la escasez y retención de recursos humanos calificados en TIC, el limitado acceso a las tecnologías por parte de la población, el alto índice de analfabetismo digital, la ciberseguridad, la baja interoperabilidad entre sistemas, la resistencia al cambio y la limitada capacidad de mantenimiento y actualización de los portales electrónicos. Además, factores estructurales como las restricciones presupuestarias, la lentitud en la implantación de la infraestructura digital, la pobreza, los desastres naturales y el terrorismo en Cabo Delgado también impactan negativamente el progreso del país en esta área (Mapsanganhe, 2023).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) realiza desde 2001 la Encuesta de Gobierno Electrónico, que alcanzó su edición número trece en 2024. Esta determina el Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (IDGE) de cada Estado, medido con base en el Índice de Infraestructura Tecnológica, el Índice de Servicios en Línea y el Índice de Desarrollo Humano, ubicando a cada país evaluado en una determinada posición en el ranking mundial. Para el caso de Mozambique los desafíos mencionados anteriormente se reflejan en los rankings que se ilustran en el gráfico 1. Los datos del gráfico muestran que el país tiende a no estar bien posicionado en términos de IDGE, por 3 razones específicas:

- Primero, el Índice de Infraestructura Tecnológica es bajo debido a que el país avanza lentamente en la implementación de infraestructura de telecomunicaciones debido a la falta de financiamiento o financiamiento tardío, la gran extensión territorial del país y la canalización de recursos para abordar temas muy urgentes como, por ejemplo, los desastres naturales y el terrorismo en el Norte de Cabo Delgado;

Gráfico N°1: Rankings de Mozambique en desarrollo de Gobierno Electrónico



Fuente: elaboración propia con base en los informes de la ONU (2003-2024)

- En segundo lugar, el Índice de Servicios en Línea aún es bajo, pues el país se encuentra en la etapa de interacción unidireccional, cerca o en camino a la transacción en la que instituciones de la Administración Pública y particulares ya prestan algunos servicios en línea, pero el ciudadano aún no es capaz de realizar un trámite de principio a fin sin tener que acudir a una institución pública;

- En tercer lugar, el Índice de Desarrollo Humano también es desafiador, ya que Mozambique aún enfrenta el desafío de resolver la cuestión de la alfabetización funcional y, en segundo lugar, la alfabetización digital, que constituye una limitación para el acceso digital a los servicios públicos porque muchos mozambiqueños no están familiarizados con las TIC o no están calificados para utilizarlas.

Los desafíos que Mozambique enfrenta en la implementación del Gobierno Electrónico no son únicos, sino que reflejan un patrón común en muchos países en desarrollo. Rarhoui (2024) destaca que la adopción del Gobierno electrónico en África depende del nivel de concientización, de la distribución del presupuesto y de la voluntad política. Entre los principales desafíos figuran la desigualdad en el acceso a internet, la transformación cultural de las instituciones públicas, la promoción de la participación ciudadana, mejora en la calidad y disponibilidad de los datos públicos.

Comparando con la experiencia de Perú, Mencía Sánchez et al. (2023) señalan como principales desafíos la brecha digital entre zonas urbanas y rurales, la falta de capacitación del personal público, la escasa interoperabilidad entre sistemas, y debilidades en seguridad cibernética.

Por su turno, Rhongo (2018) enfatiza que, en contextos marcados por la pobreza y la exclusión

digital, como Mozambique, la implementación del gobierno electrónico avanza de forma lenta. A nivel local, los desafíos identificados incluyen la electrificación deficiente en áreas rurales, el alto coste de llamadas e internet, la limitada cobertura de la fibra óptica, así como problemas ligados al registro de tarjetas SIM y al acceso a teléfonos móviles.

Estos desafíos coinciden con las ideas de Mapsanganhe (2023), quien identifica barreras críticas en Mozambique como la escasez de recursos humanos especializados en TIC, el analfabetismo digital generalizado, la baja interoperabilidad entre los sistemas electrónicos gubernamentales, y la limitada seguridad cibernética. A esto se suman desafíos estructurales como la falta de presupuesto (que limita las inversiones necesarias en infraestructura tecnológica, formación de personal y mantenimiento de los sistemas digitales), la lentitud en la implementación de infraestructura digital (especialmente en zonas rurales, impide una cobertura nacional de los servicios electrónicos), los efectos de los desastres naturales y el terrorismo en el norte del país (desvían recursos hacia emergencias y afectan la continuidad y estabilidad de las políticas públicas, retrasa el desarrollo de proyectos de digitales, agrava la brecha digital y dificulta el acceso equitativo a los servicios).

Por lo tanto, la convergencia de temas revela que Mozambique comparte desafíos comunes con otros países en desarrollo. Esto subraya la urgencia de estrategias integradas y sostenibles que aborden simultáneamente factores tecnológicos, institucionales y sociales para avanzar con el Gobierno Electrónico.

#### Perspectivas Futuras

Superar estos desafíos requiere un enfoque mul-

tisectorial y estratégico. Tal como subraya Rarhoui (2024), es fundamental fortalecer las capacidades institucionales, fomentar la cooperación regional, priorizar la inversión en infraestructura digital y abordar restricciones económicas. Para Mozambique esto implica poner atención en las siguientes acciones:

- Formación y retención de talentos: invertir en la formación continua de los empleados públicos en TIC, proporcionándoles equipamiento adecuado y mejores condiciones de remuneración para evitar su fuga.
- Red eléctrica, inclusión y accesibilidad digital: ampliar el fornecimiento de electricidad, la infraestructura de telecomunicaciones para cubrir todo el territorio nacional y hacer accesibles a la población los dispositivos electrónicos e internet.
- Educación digital y popularización: dotar a las instituciones educativas, en todos los niveles, de formación sobre el uso de computadoras e internet para evitar el analfabetismo digital desde la educación primaria en adelante y popularizar las iniciativas e portales de Gobierno Electrónico.
- Ciberseguridad: asegurar la implementación de la Política de Ciberseguridad para garantizar transacciones electrónicas más seguras y proteger los datos personales de los ciudadanos.
- Interoperabilidad e integración: mejorar el intercambio de información entre instituciones públicas a través de la integración de sistemas, capacitación continua y monitoreo efectivo.
- Inversión y modernización: garantizar un presupuesto específico para la modernización tecnológica de la Administración Pública, permitiendo el mantenimiento y actualización de los portales electrónicos.
- Gestión del cambio: reducir las resistencias a la adopción de las TIC a través de la capacitación, sensibilización y fomento de la aceptación y uso masivo de estas para la prestación de servicios públicos.
- Resiliencia nacional: integrar el uso de las TIC en estrategias para combatir la pobreza, mitigar desastres naturales y combatir el terrorismo en el norte del país.
- Investigación: invertir en investigación para evaluar la efectividad de las políticas, iniciativas y proyectos, incluyendo la ciberseguridad, la inclusión digital, la interoperabilidad, entre otros temas.

#### 4. Conclusiones

Esta investigación evidenció que Mozambique ha avanzado de forma significativa en la institucionalización del Gobierno Electrónico, destacándose la creación de un marco normativo sólido, establecimiento de organismos especializados como el INAGE y el INTIC, y la implementación de

diversas plataformas digitales para la mejora de los servicios públicos. No obstante, persisten barreras estructurales que limitan su consolidación, como la escasa infraestructura tecnológica, la baja alfabetización digital, la escasa interoperabilidad entre los sistemas y falta de recursos humanos calificados, el bajo nivel de alfabetización digital, la pobreza, las restricciones presupuestarias y los efectos de los conflictos armados y desastres naturales.

El principal aporte de esta investigación reside en la sistematización crítica de las iniciativas normativas, institucionales, tecnológicas implementadas desde los años 2000, lo que permite una visión más integral y actualizada de la trayectoria del Gobierno Electrónico en el país. Se concluye que el éxito del Gobierno Electrónico en Mozambique depende de una visión integrada, inversiones sostenibles y fortalecimiento de capacidades técnicas e institucionales.

Por último, esta investigación contribuye a la sistematización del conocimiento sobre el Gobierno Electrónico en Mozambique, ofreciendo una base documental y analítica que puede orientar futuras investigaciones académicas, así como la formulación de políticas públicas más efectivas en el ámbito de la transformación digital del Estado. Asimismo, se recomienda ampliar la investigación empírica sobre el impacto del Gobierno Electrónico y reforzar la cooperación internacional para acelerar su expansión y sostenibilidad.

**Contribuciones de los autores:** Conceptualización, metodología, curación de datos y análisis formal, investigación, redacción, preparación del borrador original, revisión y edición: C.C. El autor ha leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

**Financiación:** esta investigación no recibió financiación externa.

**Declaración de disponibilidad de datos:** Por motivos de protección de datos, no se publicarán más datos de la investigación que los extractos presentados en este artículo.

**Conflictos de intereses:** El autor declaran no tener ningún conflicto de intereses.

**Descargo de responsabilidad/Nota del editor:**  
Las declaraciones, opiniones y datos contenidos en todas las publicaciones son exclusivamente de los autores y colaboradores individuales, y no de GYAP y/o los editores.

## 5.- Referencias.

- Agência Italiana de Cooperação para o Desenvolvimento [AICS]. (2025, 29 de abril). AICS e Moçambique: Extensão a nível distrital da rede digital do Governo–GovNet (GovNet Plus). <https://maputo.aics.gov.it/pt/news/aics-e-mocambique-extensao-a-nivel-distrital-da-rede-digital-do-governo-govnet-govnet-plus/>
- Bonnefoy, J. (2005). Gobierno electrónico y gestión por resultados [Material de curso-seminario]. Curso-Seminario Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados, ILPES-CEPAL, La Antigua Guatemala, Guatemala.
- Cau, C. (2018). A assinatura electrónica como um instrumento de consolidação da eficiência e eficácia na entrega de serviços e de reforço à unidade nacional: Lições do Chile para o processo de descentralização em Moçambique (Occasional Paper No. 6). CEDE.
- Centro de Desenvolvimento de Sistemas de Informação de Finanças [CEDSIF]. (s. f.). 17 anos do e-SISTAFE. Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://www.cedsif.gov.mz/cedsifportal/17-anos-do-e-sistafe/>
- Centro de Investigação e Transferência de Tecnologia para o Desenvolvimento Comunitário [CITT] & Fundo de Serviço de Acesso Universal [FSU]. (2023). Termos de referência: Consultoria individual para elaboração de um modelo de gestão sustentável para os Centros Multimédia Comunitários (CMC's) e Praças Digitais. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Cho, J. (2021). Evolution to digital government through intelligent government in Korea. Archives of Business Research, 8(12), 98–109. <https://doi.org/10.14738/abr.812.9296>
- Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público [CIRESP]. (2001). Estratégia global da reforma do sector público (2001–2011). Imprensa Nacional de Moçambique.
- Dias, A., & Pinheiro, M. (2012). Política de governo eletrónico em Moçambique: Um olhar na perspetiva de uma cultura de informação. Informação & Informação, 17(1). <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2012v17n1p60>
- Fernando, J. (2016). Os desafios e resultados das formações nos Centros Provinciais de Recursos Digitais (CPRD) no âmbito do GovNet em Moçambique: O caso do INTIC/CPRD-Nampula [Tesis de maestría, Universidade Eduardo Mondlane]. Repositório UEM. <http://www.repositorio.uem.mz/handle/258/513>
- González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. Revista Cubana de Medicina General Integral, 37(3). <https://revmgi.sld.cu/index.php/mgi/article/view/1442>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología (Inudi Perú). <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (s. f.). Instituto Nacional de Estatística. Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://www.ine.gov.mz/>
- Instituto Nacional de Segurança Social [INSS]. (s. f.). SISSMO—Sistema de Informação de Segurança Social de Moçambique. Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://www.inss.gov.mz/sissmo/>
- Instituto Nacional de Tecnologias de Informação e Comunicação [INTIC]. (s. f.). Assinador digital avançado. Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://assinadoravancado.gov.mz/>
- Instituto Nacional de Transportes Rodoviários [INATRO]. (s. f.). Balcão virtual. Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://balcaovirtual.inatro.gov.mz/>
- José, M. L. (2014). Governo electrónico de Moçambique: Uma análise do grau de implementação—O caso do BAU e do e-SISTAFE (2006–2013) [Tesis de maestría]. Universidade Eduardo Mondlane.
- Júnior, A. B. (2022). Governos electrónicos em Moçambique e os dilemas de accountability vertical no contexto da COVID-19. África, (43), e203471. <https://doi.org/10.11606/issn.2526-303X.v0i43p20-49>
- Langa, C. V. A. (2021). Implementação da interoperabilidade entre os sistemas de informação da Administração Pública de Moçambique: Caso de estudo: Instituto Nacional de Governo Electrónico [Trabajo de grado]. Universidade Eduardo Mondlane. <http://monografias.uem.mz/jspui/handle/123456789/2755>
- Macueve, G. (2008). e-Government for development: A case study from Mozambique. The African Journal of Information Systems, 1(1), 1–17.
- Ministério da Administração Estatal [MAE]. (2005). Plano estratégico do sector da administração estatal (PESAE) 2006–2010. Gabinete de Estudos e Assessoria.
- Marisa, S., Uate, R., & Perreira, M. (2014). A governação electrónica e o acesso à informação em Moçambique. Associação Centro de Direitos Humanos; Milénio Serviços.
- Mencía Sánchez, N. G., Rivera Casavilca, R., Huaman Canales, N., Vargas Martínez, J. P., & Mencía Sánchez, T. (2023). El e-gobierno y la transformación de la administración pública:

- Experiencias y lecciones desde la región andina. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5), 2264-2276. <https://ciencialatina.org/index.php/ciencialatina/article/view/7876>
- Ministério da Economia e Finanças. (2022, 5 de diciembre). Plataforma e-Visa entra em funcionamento. <https://pae.gov.mz/plataforma-de-e-visa-entra-em-funcionamento/>
- Ministério da Indústria e Comércio [MIC]. (s. f.). Balcão de atendimento único (BAU). Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://www.bau.gov.mz/>
- Ministério da Terra, Ambiente e Desenvolvimento Rural [MITADER]. (2015). Sistema de informação de gestão de terras (SiGIT): O cadastro único de terras de Moçambique. MITADER.
- Miranda, F. J., & Ribeiro, R. M. (Orgs.). (2024). Manual de metodologia da pesquisa científica: Diretrizes e métodos. Faculdade Luciano Feijão. <https://flucianofeijao.com.br/wp-content/uploads/2024/08/MANUAL-DE-METODOLOGIA-DA-PESQUISA-CIENT% C3% 8DFICA-DIRETRIZES-E-M%C3%89TODOS.pdf>
- Mozambique Community Network [MCNet]. (2024, 9 de diciembre). 15º aniversário do sistema JUE.
- Naser, A. (s. f.). Gobierno electrónico: Indicadores. CEPAL, ILPES. Recuperado el 2 de enero de 2026, de [https://www.cepal.org/sites/default/files/alejandra\\_naser\\_indicadores.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/alejandra_naser_indicadores.pdf)
- Naser, A. (2010). Gestión pública: Indicadores sobre gobierno electrónico. ILPES-CEPAL.
- Naser, A., & Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública (Serie Gestión Pública, N.º 73). CEPAL, ILPES. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7330-gobierno-electronico-la-gestion-publica>
- Portal do Governo de Moçambique. (s. f.). Portal do Governo de Moçambique. Recuperado el 2 de enero de 2026, de <https://portaldogoverno.gov.mz/>
- Rarhoui, K. (2024). E-government in Africa: Challenges and prospects. HAL Open Science. <https://hal.science/hal-04450951v1>
- República de Moçambique. (2006). Estratégia de governo electrónico de Moçambique: Colocar os serviços públicos junto do cidadão. Governo de Moçambique.
- República de Moçambique, Conselho de Ministros. (2021). Resolução n.º 69/2021: Política de segurança cibernética e estratégia da sua implementação. Conselho de Ministros.
- Rhongo, D. (2018). eGovernment in Mozambique: Past, future and new prospects [Ponencia]. IST-Africa; IIMC International Information Management Corporation.
- Sánchez, C., & Suárez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para investigación científica. Editorial UTMACH.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social: Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa (1.ª ed.). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Secretaría General de la Presidencia [SEGEPPRES]. (2003). Gobierno electrónico en Chile: Estado del arte. Universidad de Chile.
- Siena, O., Alves, A., de Oliveira, C., & Moreira, E. (2024). Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Editora Poisson.
- Televisão de Moçambique [TVM]. (2021, 20 de agosto). Governo introduz sistema electrónico de pré-marcação para emissão de BI's. <https://www.tvm.co.mz/novosite/2021/08/20/governo-introduz-sistema-electronico-de-pre-marcacao-para-a-emissao-de-bi-s/>
- United Nations. (2003). UN Global e-government survey 2003: Connected governance. United Nations.
- United Nations. (2004). UN Global e-government readiness report 2004: Towards access for opportunity. United Nations.
- United Nations. (2005). UN Global e-government readiness report 2005: From e-government to e-inclusion. United Nations.
- United Nations. (2008). United Nations e-government survey 2008: From e-government to connected governance. United Nations.
- United Nations. (2010). United Nations e-government survey 2010: Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis. United Nations.
- United Nations. (2012). United Nations e-government survey 2012: E-government for the people. United Nations.
- United Nations. (2014). United Nations e-government survey 2014: E-government for the future we want. United Nations.
- United Nations. (2016). United Nations e-government survey 2016: E-government in support of sustainable development. United Nations.
- United Nations. (2020). United Nations e-government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development (con addendum sobre respuesta a COVID-19). United Nations.
- United Nations. (2022). United Nations

e-government survey 2022: The future of digital government. United Nations.

United Nations. (2024). United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development (con addendum sobre inteligencia artificial). United Nations.

United Nations Office on Drugs and Crime. (2022). Guía práctica para elaborar estrategias de alto impacto contra la delincuencia organizada. United Nations. [https://www.unodc.org/cld/uploads/pdf/Strategies/Strategy\\_Toolkit\\_SP.pdf](https://www.unodc.org/cld/uploads/pdf/Strategies/Strategy_Toolkit_SP.pdf)

Yadav, N., & Singh, V. B. (2012). E-governance: Past, present and future in India. International Journal of Computer Applications, 53(7), 35–47. <https://arxiv.org/pdf/1308.3323>