

# 2 Capacidades del sector público para la transformación digital

---

Este capítulo evalúa las capacidades institucionales existentes para apoyar las políticas de gobierno digital en América Latina y el Caribe (LAC). En él se explora la manera en que los gobiernos de la región planifican, implementan y supervisan las inversiones públicas para la transformación digital del gobierno y de qué manera los gobiernos desarrollan las competencias y el talento digital necesarios en la administración pública.

---

## Introducción

El presente capítulo evalúa las capacidades para apoyar el diseño y la implementación de políticas de gobierno digital en América Latina y el Caribe (LAC). Dicha evaluación analiza dos dimensiones: 1) inversiones de gobierno digital y 2) talento y competencias digitales en el sector público. La primera sección analiza el modo en que los gobiernos planifican, implementan y supervisan las inversiones públicas en gobierno digital, garantizando la coherencia, mitigando los riesgos y produciendo impacto mediante el fomento de una transformación digital del sector público costo eficiente y orientada a los resultados. La segunda sección utiliza el Marco de la OCDE para el Talento y las Competencias Digitales en el Sector Público para evaluar el enfoque utilizado por los países de LAC en la creación de un entorno para fomentar la transformación digital, el desarrollo de las habilidades para apoyar la consolidación del gobierno digital y el establecimiento y mantenimiento de una fuerza de trabajo digital (OECD, 2021<sup>[11]</sup>).

## Inversiones para el gobierno digital

La transformación digital exige que los gobiernos simplifiquen los procesos administrativos e internos para facilitar el desarrollo de capacidades digitales en el sector público. En este contexto, los gobiernos de todo el mundo invierten crecientemente en sus capacidades digitales para hacer frente a las necesidades dinámicas de sus ciudadanos. Para ello, los gobiernos deben ser capaces de planificar, priorizar, financiar, implementar y supervisar de forma coherente y estratégica las inversiones digitales que apoyan una transformación digital sostenible. La pandemia por COVID-19 catalizó este proceso, haciendo imperativo el establecimiento de un ecosistema digital resiliente en el sector público que permita a los ciudadanos y otros usuarios transitar sin problemas entre entornos analógicos y digitales. La necesidad de desarrollar un ecosistema de este tipo, que incluya una infraestructura pública digital que sustente interacciones más eficaces y fáciles de usar entre gobiernos y ciudadanos, requiere que los gobiernos se replanteen sus enfoques hacia las inversiones en transformación digital en todo el sector público.

Ante la necesidad de desarrollar nuevas capacidades digitales en el sector público, los gobiernos deben adoptar enfoques estratégicos para alinear esfuerzos y explotar herramientas de gestión eficientes que garanticen una mejor relación calidad-precio en el desarrollo de proyectos digitales y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Para apoyar a los gobiernos en esta tarea, la OCDE ha desarrollado un Marco de Inversión para el Gobierno Digital para identificar los elementos críticos que garanticen una planificación, implementación y evaluación estratégicas y eficientes de las inversiones digitales en el sector público. Al avanzar hacia mayor madurez en la gestión de las inversiones digitales en el sector público, los gobiernos pueden aumentar la eficiencia del gasto público, mejorar el diseño y la entrega de servicios y desarrollar la agilidad necesaria para garantizar una transformación digital sostenible.

Estas consideraciones son especialmente pertinentes en un sector que se ha caracterizado por sobrecostos y grandes fracasos en la implementación de las inversiones. En un contexto de espacio fiscal limitado y lento crecimiento económico (OECD et al., 2022<sup>[21]</sup>), la necesidad de avanzar hacia inversiones de impacto en transformación digital es esencial para construir capacidades y fortalecer la resiliencia del sector público en América Latina y el Caribe.

El Marco de Inversión para el Gobierno Digital de la OCDE identifica tres pilares que sientan las bases de un enfoque maduro para desarrollar proyectos de gobierno digital. Cada uno de estos pilares consta de diferentes elementos de política pública que los gobiernos deben asegurar y aprovechar para garantizar la creación de valor público a través de las inversiones para el gobierno digital:

- *Planificación estratégica de las inversiones en gobierno digital:* La planificación es el primer paso en el desarrollo de proyectos digitales. Para las inversiones digitales en el sector público, se consideran tres elementos clave en la planificación: la coordinación y colaboración entre los actores implicados en el

desarrollo de proyectos digitales, la articulación de la propuesta de valor, y la evaluación exhaustiva de beneficios, costos y riesgos.

- *Implementación de las inversiones en gobierno digital:* La fase de implementación incluye la aprobación, puesta en marcha y garantía de los proyectos de inversión digital. Durante esta fase, los gobiernos digitalmente consolidados garantizarán coherencia en el proceso de aprobación de proyectos, reforzarán los mecanismos de gestión de proyectos y garantizarán prácticas de compras públicas que generen la agilidad necesaria, así como la adopción y el despliegue coherente de las herramientas digitales en todo el sector público.
- *Seguimiento y evaluación de las inversiones en gobierno digital:* La fase de seguimiento y evaluación incluye la supervisión de las inversiones digitales, salvaguardando la alineación estratégica al mismo tiempo que se maximiza la eficiencia y la entrega oportuna. Un enfoque integral hacia las inversiones en transformación digital del sector público implica supervisar el progreso de las iniciativas estratégicas, informar de los retrasos y promover el compromiso con las instituciones involucradas para garantizar la consecución de los resultados previstos. Mecanismos sólidos de seguimiento y evaluación: pueden promover la rendición de cuentas en el desarrollo de proyectos digitales reforzando la apropiación y la transparencia. Los gobiernos pueden introducir la experiencia del usuario en la evaluación ex post de los proyectos digitales, permitiendo al sector público adaptar la entrega en función de las necesidades del usuario. Los mecanismos de seguimiento y evaluación de eficacia probada incorporan enfoques impulsados por datos (que permiten acceder a datos oportunos sobre los avances en la implementación) para maximizar la materialización de los beneficios.

**Figura 2.1. Marco de Inversión para el Gobierno Digital**



Fuente: OCDE

### ***Planificación estratégica de las inversiones en gobierno digital***

El primer pilar analiza las capacidades de los gobiernos para planificar estratégicamente las inversiones en gobierno digital. Uno de los elementos críticos es el *nivel de coordinación entre el gobierno digital, la elaboración de presupuestos públicos y las políticas e instituciones para las compras públicas*. Esta coordinación debe reflejarse en un alineamiento operativo y estratégico, que incluya a ministros y altos funcionarios administrativos, con el objetivo de garantizar la coherencia y la sostenibilidad de la dirección tomada con respecto a la digitalización de todo el sector público (OECD, 2021<sup>[31]</sup>). Los gobiernos digitalmente consolidados

podrán aunar esfuerzos en materia de gobierno digital, elaboración de presupuestos públicos y de compras públicas para potenciar al máximo la materialización de los beneficios de la transformación digital.

Los países latinoamericanos se enfrentan a desafíos para alinear los esfuerzos entre las autoridades digitales, presupuestarias y de adquisición en las decisiones sobre inversiones para el gobierno digital, en un contexto institucional en el que las autoridades presupuestarias lideran la asignación de recursos.

En Brasil, la función del Secretario de Gobierno Digital se limita a asesorar al Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos respecto de las decisiones en materia de asignación de recursos para inversiones digitales en el sector público. En Chile, la División de Gobierno Digital (DGD) influye en el gasto en transformación digital a través del establecimiento de normas técnicas (por ejemplo, interoperabilidad, identidad digital), pero la decisión final en la asignación de recursos reside en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES). Sin embargo, desde 2017, la DGD y la DIPRES trabajan conjuntamente a través de procesos estandarizados de evaluación de proyectos de inversión, unificando criterios de gasto para bienes y servicios digitales. En Colombia, la planificación de las inversiones digitales está descentralizada, y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) tiene una influencia limitada en la asignación presupuestaria y las decisiones en materia de inversión en tecnología o infraestructuras por parte de las entidades públicas. Debido a las importantes diferencias en las capacidades de planificación e implementación de las instituciones del gobierno central, el MINTIC no puede determinar el gasto global en proyectos digitales en todo el gobierno central. En 2018, Paraguay publicó el decreto que establece el mandato del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MITIC), que incluye la aprobación de planes de transformación digital, la emisión de normas, directrices, políticas generales y el apoyo a la adquisición pública para garantizar una toma de decisiones eficiente.<sup>1</sup>

En Uruguay, dos de los pilares de la estrategia nacional de gobierno digital (NDGS, por sus siglas en inglés)<sup>2</sup> apuntan a fortalecer la coordinación y alineación entre las políticas de gobierno digital y los procesos presupuestarios y de compras públicas en términos de: (i) alineación con los objetivos del gobierno nacional y (ii) eficiencia y ahorro. En cuanto a la alineación con los objetivos del gobierno nacional, la Agencia de Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) colabora estrechamente con la Oficina Nacional del Servicio Civil y la Oficina de Planificación y Presupuesto en la reestructuración organizativa de la administración central. Este esfuerzo se articula en torno a los principios del gobierno integral, como la creación de valor para los ciudadanos, el ahorro público y la eficiencia a través de la simplificación administrativa y el rediseño de procesos. La AGESIC también desarrolló normas y estándares para fomentar las economías de escala en el gasto digital mediante la estandarización de las herramientas de gestión y los procesos de adquisición pública. Estos esfuerzos se centran en un enfoque integral y multidisciplinario dirigido por la AGESIC, que considera aspectos tecnológicos, de seguridad, jurídicos y financieros.

Las evaluaciones sobre los costos-beneficios y riesgos siguen un enfoque tradicional en la mayoría de los países; sin embargo, los crecientes y acuciantes retos mundiales, como la transición ecológica, exigen actualizar los marcos pertinentes para que estos sean polifacéticos y las decisiones sobre inversiones digitales estén mejor informadas.

La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre las Estrategias de Gobierno Digital de 2014 incluye una disposición específica sobre casos de negocios para apoyar la propuesta de valor, el financiamiento y la implementación de inversiones digitales (OECD, 2014<sub>[4]</sub>). La Recomendación subraya la necesidad de determinar los beneficios económicos, sociales y políticos que justifican las inversiones públicas, reuniendo a todos los actores, incluidos los usuarios finales, para garantizar el compromiso y la materialización de los beneficios.

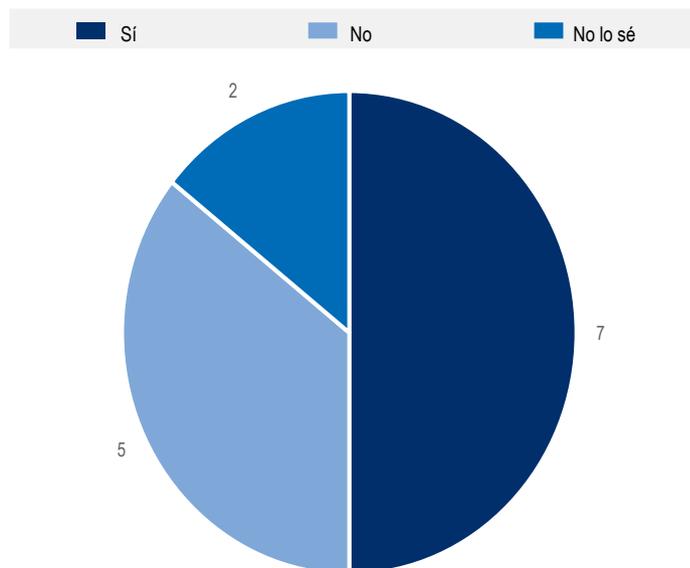
Con base en esta disposición, los países deben desarrollar *mecanismos sólidos para estimar los costos, beneficios y riesgos de las inversiones en gobierno digital*. La toma de decisiones sobre las inversiones debe evaluarse para garantizar una gestión eficaz de los recursos públicos y un rendimiento sostenible de las inversiones. Las evaluaciones ex ante también deben abordar cuestiones políticas urgentes, como los efectos medioambientales de las inversiones digitales, para evitar que la transición digital agrave los problemas medioambientales. A medida que los gobiernos se digitalicen, las consideraciones en materia medioambiental de las inversiones digitales serán cada vez más relevantes para garantizar una transformación digital sostenible del sector público.

La propuesta de valor es la evaluación holística de los proyectos de inversión digital, que refleja la evaluación de costos y beneficios, al tiempo que evalúa la relevancia de los proyectos individuales en una estrategia digital más amplia. La propuesta de valor permite normalizar las decisiones de inversión y alinearlas con los objetivos estratégicos del gobierno. Un mecanismo muy utilizado para sopesar las propuestas de valor son los casos de negocios. Las Recomendaciones de la OCDE para las Estrategias de Gobierno Digital instan a desarrollar casos de negocios claros para sostener el financiamiento de proyectos digitales mediante la articulación de un mecanismo de propuesta de valor que identifique los beneficios económicos, sociales y políticos esperados (OECD, 2014<sub>[4]</sub>).

Los países de la región muestran diferentes enfoques al momento de utilizar casos de negocios para definir propuestas de valor para los proyectos digitales. Como se muestra en la Figura 2.2 solo siete países utilizan casos de negocios para evaluar la propuesta de valor de los proyectos digitales, de datos o tecnológicos en el sector público. Por ejemplo, en Argentina la aprobación de las contrataciones digitales requiere la alineación con las normas digitales y técnicas establecidas por la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) en el centro del Gobierno. La ONTI actualiza periódicamente estas normas, en colaboración con los responsables de adquisiciones de las instituciones del sector público, incluidos los gobiernos subnacionales. En Barbados, la Política de Compras Públicas de Tecnología de la Información de 2019 ordena al Ministerio de Innovación, Ciencia y Tecnología Inteligente (MIST, por sus siglas en inglés) como autoridad para evaluar y aprobar proyectos digitales en el sector público. En Panamá, la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) no tiene la atribución de gestionar los presupuestos de otras instituciones; sin embargo, la adquisición de bienes y servicios tecnológicos requiere su aprobación. Para simplificar estos procedimientos, la AIG interviene en una fase temprana del proceso presupuestario identificando las necesidades de todo el sector público. Estas propuestas requieren el consentimiento de un comité estratégico<sup>3</sup> y deben cumplir las normas de calidad de software y hardware. Por último, en Uruguay, la AGESIC desarrolló un modelo normalizado para evaluar los costos y beneficios de las iniciativas de gobierno digital, proporcionando una estimación del rendimiento de las inversiones. Este modelo incluye un análisis de costo-beneficio y una matriz de indicadores.

## Figura 2.2. Casos de negocios para proyectos digitales en América Latina y el Caribe

Pregunta de la encuesta: ¿Existe en su país un modelo o método normalizado para desarrollar y presentar casos de negocios o definir una propuesta de valor para proyectos de datos, digitales y tecnológicos en la administración central o federal?



Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

La evaluación de las inversiones del gobierno digital debe incluir una evaluación exhaustiva de los riesgos intrínsecos de las tecnologías digitales, especialmente los relacionados con la automatización de las operaciones y el uso de datos, como el uso de la inteligencia artificial en el sector público. Estas consideraciones afectan a la confianza pública y suponen un riesgo financiero para el sector público en forma de pasivos contingentes. Este riesgo puede incluir posibles demandas por daños materiales y morales debidos al uso indebido y el despliegue defectuoso de las tecnologías digitales, como ejemplifica el caso Robodebt en Australia.<sup>4</sup> Para hacer frente a estos riesgos, los Principios de las Buenas Prácticas de la OCDE para la utilización ética de los datos en el sector público (OECD, 2020<sup>[5]</sup>) hacen un llamado a los gobiernos a integrar enfoques de gestión de riesgos ex ante y ex post para mitigar estos problemas. Los países de la región tienen diferentes niveles de madurez en cuanto a la gestión de riesgos para proyectos de transformación digital, con Uruguay y México avanzando en el desarrollo de directrices de evaluación de impacto algorítmico para la automatización de procesos. Estos instrumentos permiten identificar los riesgos y mitigarlos a tiempo (Recuadro 2.1). Sin embargo, estas herramientas para identificar y medir los riesgos asociados a la automatización de las decisiones siguen siendo limitadas en LAC. Del mismo modo, Chile ha avanzado en la identificación y registro del uso de algoritmos en el sector público.<sup>5</sup>

## Recuadro 2.1. Evaluación algorítmica del impacto en México y Uruguay

### México - Guía de análisis de impacto para la IA

La Guía de análisis del impacto es una herramienta diseñada para determinar el alcance social y ético de los sistemas de IA desarrollados por la Administración Pública Federal y definir salvaguardas en función de sus posibles impactos. Se basa en la Directiva canadiense sobre la toma de decisiones automatizada y su evaluación de impacto algorítmico asociada.<sup>6</sup>

### Uruguay - Modelo de estudio de impacto algorítmico

La AGESIC diseñó el Estudio de Impacto Algorítmico (EIA), la agencia digital pública de Uruguay, para analizar los sistemas automatizados de apoyo a la toma de decisiones que utilizan el aprendizaje automático. El modelo consta de preguntas que evalúan distintos aspectos de los sistemas, incluidos el algoritmo subyacente, los datos y sus repercusiones.<sup>7</sup>

Fuente: OECD-CAF (2022<sup>[6]</sup>), *The Strategic and Responsible Use of Artificial Intelligence in the Public Sector of Latin America and the Caribbean*, <https://doi.org/10.1787/1f334543-en>.

Los países de LAC pueden mejorar sus capacidades de planificación para las inversiones en gobierno digital estableciendo una colaboración multidisciplinaria a la hora de realizar evaluaciones de propuestas de valor, incluyendo expertos digitales, jurídicos y financieros. Los países de LAC podrían ampliar el alcance de la evaluación de las propuestas de valor introduciendo consideraciones sociales y medioambientales como dimensiones clave en las evaluaciones ex ante, reforzando las sinergias entre las inversiones para la transición digital y la transición ecológica. Por ejemplo, Francia elaboró una misión integral para un gobierno digital ecológicamente responsable,<sup>8</sup> que incluye un plan de acción y directrices para el diseño de servicios digitales ecológicos y la adquisición de bienes y servicios digitales en el sector público. Estos instrumentos no vinculantes también pueden contribuir a los esfuerzos en curso para medir la huella de carbono en el sector público y permitir los esfuerzos hacia transiciones digitales y ecológicas convergentes. Por último, los gobiernos deberían considerar la posibilidad de seguir desarrollando enfoques de gestión de riesgos en la formulación de inversiones digitales para garantizar una transformación digital sostenible y resiliente del sector público.

### **Implementación de las inversiones en gobierno digital**

El segundo ámbito de análisis se refiere a la ejecución e implementación de las inversiones en transformación digital en el sector público. Los gobiernos deben garantizar una aplicación coherente y consistente de las iniciativas de transformación digital en todo el sector público para maximizar los beneficios de las inversiones en capacidades digitales. Para ello, los gobiernos deben garantizar mecanismos sólidos de aprobación, gestión de proyectos y contratación de TIC para dotar a los gobiernos de las capacidades digitales necesarias para impulsar una transformación sostenible.

El proceso de aprobación de proyectos se refiere a la selección de proyectos autorizados para su implementación. Los gobiernos digitalmente consolidados tienen mayor capacidad para integrar la propuesta de valor con el mecanismo de aprobación para garantizar que la cartera de proyectos aprobada tenga la viabilidad financiera, la gestión de riesgos adecuada y esté alineada con las prioridades estratégicas. Un sistema sólido de aprobación de proyectos permite a las administraciones públicas garantizar el cumplimiento de las normas digitales, lo que posibilita una adopción coherente de las tecnologías en todo el sector público. Por último, la aprobación de proyectos debe estar estrechamente vinculada a los mecanismos de financiamiento para reforzar el cumplimiento y la coherencia a través del gobierno.

Los gobiernos en la región podrían aprovechar el proceso de aprobación de proyectos digitales para crear coherencia en la entrega de inversiones gubernamentales digitales garantizando el cumplimiento de las normas digitales.

Los gobiernos de LAC muestran diferentes enfoques al momento de aprobar proyectos de inversión digital. En general, los países de la región podrían aprovechar aún más el proceso de aprobación para mejorar la gestión de las carteras de inversión digital garantizando el cumplimiento de las normas digitales en el gobierno. Los datos obtenidos demuestran que la relación entre los mecanismos de homologación y el cumplimiento de las normas es insuficiente. Sin embargo, algunas iniciativas en la región pueden mostrar el camino a seguir para mejorar la gestión de las inversiones del gobierno digital en LAC.

En Chile, la División de Gobierno Digital, en conjunto con la Dirección de Presupuestos, estableció en 2018 un procedimiento para aprobar inversiones en tecnologías digitales en el sector público denominado EvalTIC (Recuadro 2.2). En noviembre de 2020, Ecuador elaboró directrices estandarizadas para apoyar el desarrollo de proyectos digitales, incluida la viabilidad técnica y económica, el funcionamiento y la sostenibilidad, así como la evaluación jurídica de las posibles iniciativas. El Ministerio de Telecomunicaciones de Ecuador (MINTEL) evalúa los proyectos mediante un procedimiento simplificado basado en una autodeclaración de todos los proyectos que superen un umbral presupuestario de USD 20,000. Conforme a esta directriz, el MINTEL también proporciona orientación técnica para la adquisición de bienes y servicios digitales. En la mayoría de los países de LAC, el impacto de los mecanismos de aprobación de las inversiones digitales en el sector público ha sido limitado, ya que a menudo estos esfuerzos están aislados del ciclo presupuestario, incluida la toma de decisiones de financiamiento.

## Recuadro 2.2. Garantizar normas en las inversiones digitales del sector público en Chile

En Chile, la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) y la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda desarrollaron EvalTIC, un enfoque de gobierno integral para evaluar y alinear todos los proyectos digitales del gobierno central (tanto subcontratados como internos) como parte del proceso presupuestario anual. El procedimiento exige que las iniciativas se adhieran a las prioridades y normas pertinentes del gobierno digital, como *cloud first*, identidad digital (ClaveÚnica), gestión ágil de proyectos, entre otras.

Los ministerios y organismos pertinentes presentan sus propuestas de proyectos digitales a través de la plataforma EvalTIC antes de los debates presupuestarios anuales, coordinando los esfuerzos entre gestores financieros, expertos digitales y directores de sistemas de información (CIO) de cada institución.

Anualmente, los proyectos digitales y de datos son revisados por una red de CIO institucionales, que emiten una recomendación técnica vinculante antes de la decisión de asignación presupuestaria. Cuando es necesario, la autoridad de compras públicas (ChileCompra) exige un código de validación y aprobación de la plataforma EvalTIC para crear nuevas órdenes de compra o procesos de licitación de bienes o servicios de TIC.

Con esta iniciativa, Chile pretende aumentar la eficiencia del gasto público en el gobierno digital aprovechando las economías de escala y los efectos de red de las herramientas digitales, alinear el gasto público en las TIC con los objetivos estratégicos de la Ley 21.180 sobre Transformación Digital, aumentando la calidad de los proyectos de las TIC a través de la estandarización centrada en la creación de valor público y el aumento de la eficiencia.

Fuente: OECD (2022<sup>[7]</sup>) *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector: Governance, Procurement and Implementation* <https://doi.org/10.1787/33792fae-en>.

Los gobiernos de LAC están aprovechando el uso de directrices y directivas para simplificar la gestión e implementación de las inversiones digitales en el sector público. En consonancia con estos esfuerzos, los gobiernos podrían integrar y promover metodologías ágiles desarrollando recursos de apoyo para los propietarios de los proyectos.

Otro aspecto para el éxito en la ejecución de las inversiones es el enfoque de gestión de proyectos para apoyar una implementación eficaz y puntual de los proyectos digitales. La complejidad que entrañan los proyectos de transformación digital exige que los gobiernos adopten medidas concretas para garantizar una gestión coherente y normalizada. Los gobiernos pueden aprovechar las directrices y normas para apoyar a las unidades de ejecución de proyectos, garantizando un enfoque homogéneo y coherente de la gestión de proyectos en toda la administración. Sin embargo, la evidencia muestra que los gobiernos de LAC no cuentan con enfoques comunes para gestionar proyectos digitales en el sector público (Figura 2.3). No obstante, los países están aprovechando las directrices y directivas para apoyar la gestión de las inversiones digitales y se beneficiarían de integrar más claramente el uso de metodologías ágiles en la implementación de proyectos de transformación digital.

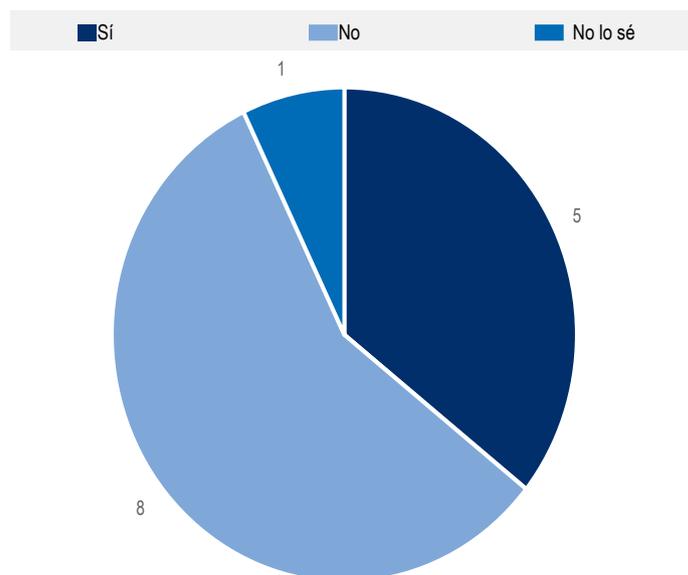
En Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos elaboró en 2020 una metodología de gestión de proyectos de cartera<sup>9</sup> que proporciona un conjunto de buenas prácticas en el desarrollo y la gestión de proyectos digitales en el sector público. En Colombia, el MINTIC desarrolló en 2019 un modelo de gestión de proyectos informáticos<sup>10</sup> para orientar a las instituciones públicas en la administración de sus proyectos informáticos de manera adecuada para ofrecer servicios a los ciudadanos en línea con la política de gobierno digital.

En Perú, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros publicó en 2021 una guía dedicada al desarrollo ágil de servicios digitales gubernamentales.<sup>11</sup> Basándose en las directrices para servicios digitales y en la experiencia de países como el Reino Unido, la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital elaboró esta guía con los pilares, principios, fases y marcos recomendados para el desarrollo ágil de proyectos digitales en el sector público.

En Uruguay, la AGESIC desarrolló en 2019 un instrumento similar para orientar el diseño de proyectos de gobierno digital<sup>12</sup> con recomendaciones, métodos y herramientas de acceso público y gratuito para apoyar el desarrollo de proyectos de transformación digital en el sector público. El documento contiene información y ejemplos elaborados por consultores y funcionarios que trabajan en la Oficina de Gestión de Proyectos de la AGESIC para apoyar el diseño e implementación de los proyectos.<sup>13</sup>

### Figura 2.3. Modelos estandarizados de gestión de proyectos digitales en América Latina y el Caribe

Pregunta de la encuesta: ¿Existe un modelo estandarizado para la gestión de proyectos de datos, digitales y tecnológicos a nivel del gobierno central/federal?



Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

Por último, la implementación de las inversiones para el gobierno digital requiere confiar en las capacidades y la experiencia del sector privado a través de la contratación pública. La evidencia muestra que los países de LAC tienen diferentes niveles de madurez en relación con la compra pública de bienes y servicios digitales, así

como diferentes mecanismos de adquisición preferidos para abordar las necesidades digitales en el sector público (Tabla 2.1). No obstante, es posible identificar algunas tendencias en la adquisición de bienes y servicios digitales. En primer lugar, algunos países de la región han formalizado procesos de contratación conjunta para mejorar la relación calidad-precio en la adquisición de bienes y servicios estandarizados, con especial atención a la contratación de hardware y servicios de TIC, como Internet y telefonía. En segundo lugar, a pesar de las recientes iniciativas en la región, los países de América Latina y el Caribe no han sido capaces de aprovechar los procesos innovadores de contratación pública para dotar a los servicios públicos de capacidades digitales.

**Tabla 2.1. Utilización de mecanismos de contratación de TIC en los gobiernos de LAC**

Las autoridades del gobierno digital, cuando se les pide que indiquen en qué medida las instituciones del sector público utilizan los siguientes métodos de contratación para adquirir bienes y servicios de TIC.

	Licitaciones públicas abiertas (incluidas las licitaciones con negociación)	Compras por debajo de los umbrales de los procedimientos formales de licitación	Contratos marco (que permiten repetir las compras en condiciones predefinidas)	Compras directas (por ejemplo, compras de un único proveedor)	Asociaciones público-privadas (proyectos financiados)	Adquisición pública innovadora	Adquisiciones basadas en retos y/o premios
Argentina	Algunas veces	Neutro	Neutro	Algunas veces	A menudo	Neutro	Casi nunca
Barbados	A menudo	A menudo	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Casi nunca	Algunas veces
Brasil	A menudo	Algunas veces	A menudo	Algunas veces	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
Chile	A menudo	Algunas veces	A menudo	Algunas veces	Casi nunca	Neutro	Nunca
Colombia	Casi nunca	Algunas veces	Algunas veces	Nunca	Nunca	Nunca	Nunca
Costa Rica	A menudo	Algunas veces	Neutro	Neutro	Algunas veces	Neutro	Nunca
República Dominicana	A menudo	Casi nunca	A menudo	Nunca	A menudo	Neutro	Nunca
Ecuador	A menudo	Neutro	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca	Casi nunca
Jamaica	A menudo	A menudo	Casi nunca	A menudo	Neutro	Casi nunca	Casi nunca
México	A menudo	Neutro	A menudo	Neutro	Neutro	Neutro	Nunca
Panamá	A menudo	Casi nunca	Neutro	Neutro	Casi nunca	Neutro	Neutro
Paraguay	A menudo	A menudo	Neutro	Neutro	Casi nunca	Casi nunca	Algunas veces
Perú	A menudo	A menudo	A menudo	Neutro	Neutro	Algunas veces	Nunca
Uruguay	Algunas veces	A menudo	Neutro	A menudo	Nunca	Algunas veces	Nunca

Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

Los contratos marco (junto con los procedimientos de licitación abierta) parecen ser los mecanismos más utilizados para implementar procesos de adquisición pública para el gobierno digital en LAC, dado el acceso más rápido a proveedores aprobados en condiciones predefinidas. Brasil, Chile, República Dominicana, México y Perú utilizan contratos marco para adquirir bienes y servicios digitales. En Chile, ChileCompra prepara contratos marco para el desarrollo de software y proveedores de servicios digitales para contratos por debajo de un umbral presupuestario; las ofertas por encima del umbral dado requieren un proceso de licitación abierto. En Colombia, el Gobierno desarrolló contratos marco para hardware, software y servicios digitales, incluidos los servicios en la nube.<sup>14</sup> Uruguay desarrolló un contrato marco adaptado para proyectos cortos con un conjunto de proveedores previamente aprobados, que se complementa con un marco específico para facilitar la colaboración con empresas de nueva creación e innovadoras, dadas las restricciones existentes para la participación de empresas de nueva creación y otras PYME en la adquisición pública.

Los gobiernos de LAC también pueden aprovechar mejor los beneficios de los procesos coordinados de adquisición pública para productos digitales altamente estandarizados y necesarios, agregando la demanda a través de un procedimiento competitivo que mejore las condiciones de compra para el sector público. En la región, Chile destaca en la implantación de la adquisición coordinada para la adquisición de bienes y servicios de TIC. ChileCompra cuenta con dos mecanismos de adquisiciones coordinadas: compras coordinadas por mandato realizadas mediante ChileCompra; y compras coordinadas conjuntas, donde la autoridad de adquisiciones asesora a las instituciones beneficiarias.<sup>15</sup> Estos procedimientos dieron como resultado importantes aumentos de eficiencia, es decir, la compra coordinada de computadoras redujo el gasto en un 36.6 % durante el primer semestre de 2022.<sup>16</sup> Para 2023, ChileCompra y la Dirección de Presupuestos prevén realizar adquisiciones coordinadas de servicios de telefonía móvil y banda ancha, arrendamiento de computadoras e impresoras y compra de hardware. Además de la labor de Chile, Colombia también está aprovechando los contratos marco para agregar la demanda al mismo tiempo que garantiza la estandarización técnica de los bienes y servicios digitales, los servicios en la nube y el software.

Por último, las autoridades gubernamentales digitales de LAC aún no aprovechan plenamente las posibilidades de los mecanismos innovadores de adquisición pública y basados en los retos. Los datos de la Tabla 2.1 muestran que once de quince países nunca o casi nunca utilizaban mecanismos basados en retos en la adquisición pública. Esto puede deberse a varias razones, entre ellas la ausencia de estos mecanismos en los marcos de adquisición pública de LAC y una falta de concientización generalizada sobre la adquisición innovadora (Zapata and Sinde, 2022<sup>[8]</sup>).

Algunos países de LAC están avanzando en la adaptación de los mecanismos de adquisición pública existentes para este fin. En diciembre de 2022, la Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos de Brasil emitió la Instrucción normativa núm. 94/2022,<sup>17</sup> que establece procedimientos de adquisición pública de TIC alineados con la Nueva Ley de Contratos Públicos y Administrativos/NLLC (núm. 14133/2021) incluyendo una norma que define nuevas modalidades de contratación como el diálogo competitivo. En general, el uso de mecanismos de adquisición innovadores sigue siendo una excepción más que una práctica habitual cuando se trata de la adquisición de bienes y servicios digitales en el sector público. Existe una oportunidad para que los gobiernos de América Latina y el Caribe exploren el uso de mecanismos de adquisición pública innovadores, como el diálogo competitivo, los concursos de diseño o las asociaciones para la innovación, a la hora de adquirir bienes y servicios digitales. Estos novedosos instrumentos administrativos son una oportunidad para dotar al sector público de capacidades digitales de vanguardia, aportando el talento y los conocimientos de los proveedores privados y la sociedad civil. La **Comisión Europea**, en 2021, desarrolló directrices específicas sobre las prácticas de adquisición innovadoras para apoyar a los países mediante orientaciones prácticas que podrían servir de inspiración (Recuadro 2.3).<sup>18</sup>

### Recuadro 2.3. Comisión Europea - *Orientaciones sobre la adquisición pública de innovación*

La Comisión Europea publicó en 2021 un comunicado no vinculante en el que ofrece orientaciones a los países miembros sobre la adquisición pública de innovación. El anuncio pretende apoyar a las instituciones públicas en el uso de la adquisición pública de innovación para contribuir mejor a la recuperación económica, a la doble transición ecológica y digital y a la resiliencia de la UE. La guía ofrece una visión general del concepto de adquisición de innovación, el marco político necesario para avanzar hacia un enfoque estratégico, una descripción del procedimiento de adquisición pública para transformar el servicio público y los criterios necesarios para aprovechar la adquisición de innovación. El anuncio ofrece una descripción de los mecanismos específicos de adquisición que favorecen la innovación, entre los que se incluyen:

- **Diálogo competitivo:** este procedimiento de dos rondas permite a las instituciones públicas describir las necesidades en un documento descriptivo o notificación de contrato, estableciendo los requisitos mínimos para los candidatos y definiendo posteriormente los criterios de adjudicación del contrato basados en la relación mejor precio-calidad (BPQR, por sus siglas en inglés).
- **Concursos de diseño:** este procedimiento ofrece flexibilidad para proponer soluciones innovadoras basadas en las necesidades del concurso. Un jurado independiente evalúa los diseños según los criterios expuestos en el anuncio del concurso. La evaluación debe seguir un procedimiento objetivo y transparente que equilibre criterios de calidad mensurables y rentabilidad.
- **Colaboraciones para la innovación:** este procedimiento realizado en tres fases se aplica en los casos en que no hay soluciones disponibles en el mercado, lo que permite a las instituciones públicas crear de manera conjunta soluciones con el proveedor mediante la identificación de una necesidad precisa que abordar. La colaboración para la innovación se diseñó específicamente para permitir a los compradores públicos crear una asociación para desarrollar y posteriormente adquirir soluciones innovadoras. En la fase de investigación y desarrollo, proveedores y beneficiarios colaboran desarrollando prototipos y midiendo su rendimiento.

Fuente: EC (2021<sup>[9]</sup>), *Guidance on Innovation Procurement*, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>.

Algunos casos de la región muestran la forma en que los gobiernos están adaptando los procesos de adquisición pública a los retos contemporáneos de las tecnologías digitales en el sector público, como la inteligencia artificial. Por ejemplo, en Brasil diferentes autoridades, entre ellas el Metro de Sao Paulo y el Hospital Universitario de Sao Paulo<sup>19</sup>, desarrollaron un conjunto de herramientas específicas para la adquisición de IA.<sup>20</sup> Del mismo modo, en Chile, ChileCompra está colaborando con la Universidad Adolfo Ibáñez para formular normas de licitación normalizadas para la adquisición de algoritmos e inteligencia artificial a través de procesos de adquisición pública.<sup>21</sup> Estas directivas estandarizadas tienen en cuenta requisitos éticos como la transparencia, la privacidad, la no discriminación y la explicabilidad de los componentes de decisión automatizada e inteligencia artificial en los proyectos digitales.

### **Seguimiento y evaluación**

El tercer aspecto por analizar se refiere a los instrumentos de seguimiento y evaluación de las inversiones para el gobierno digital. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre estrategias de gobierno digital (OECD, 2014<sup>[4]</sup>) subraya la importancia de las capacidades institucionales para supervisar y evaluar el rendimiento de las iniciativas de gobierno digital. Al momento de desarrollar las capacidades institucionales y los conocimientos organizativos, las herramientas de seguimiento y evaluación desempeñan un papel fundamental en una transformación digital del sector público responsable y orientada a los resultados. Por último, los gobiernos deben reconocer y tener en cuenta la experiencia del usuario al momento de evaluar los resultados de las inversiones digitales. Los esfuerzos de monitoreo y evaluación son áreas de mejora en todos los países de LAC

en el gobierno digital, ya que no se observan prácticas y esfuerzos consistentes para asegurar una implementación efectiva en todos los países participantes. Con unos pocos ejemplos sobre actividades de supervisión, la mayoría de los esfuerzos en la región se concentran en la recopilación de la experiencia de los usuarios en relación con los servicios públicos digitales.

**Los gobiernos podrían utilizar de manera más eficaz las herramientas de supervisión como palancas estratégicas para dirigir la ejecución de proyectos digitales mediante el desarrollo de indicadores de rendimiento que informen mejor a los responsables políticos sobre el rendimiento de las inversiones digitales en el sector público.**

Los mecanismos de supervisión y rendición de cuentas permiten informar sobre los avances y el cumplimiento de los compromisos establecidos en las NDGS. Los instrumentos de supervisión y los mecanismos de evaluación de las políticas pueden reforzar la rendición de cuentas fomentando la apropiación institucional de la aplicación y la ejecución. En este sentido, los países de LAC no están implementando mecanismos integrales y coherentes para monitorear la implementación de los objetivos de las políticas de gobierno digital. Un ejemplo interesante es el que está desarrollando el MINTIC de Colombia a través del Índice de Gobierno Digital<sup>22</sup> como herramienta de medición para apoyar la implementación de la estrategia de gobierno digital. Este instrumento de medición proporciona datos desglosados sobre el rendimiento de las instituciones gubernamentales nacionales y locales en relación con los objetivos políticos establecidos en la estrategia. El MINTIC publica los resultados a través de cuadros de mando interactivos y en formatos de datos gubernamentales abiertos. La información se recopila anualmente mediante una encuesta basada en los tres facilitadores y los cinco objetivos comprendidos en las NDGS de Colombia.

**Los países de LAC podrían desarrollar metodologías estandarizadas para medir la experiencia del usuario y canalizar estos conocimientos en el diseño y la puesta en marcha de las iniciativas de transformación digital.**

Un área de mayor interés y expansión en LAC es la medición de la experiencia del usuario en los servicios públicos digitales como mecanismo de evaluación ex post de las inversiones digitales. Disponer de métodos eficaces para medir la experiencia de los usuarios es fundamental para crear una cultura orientada al usuario en el sector público, y permite incorporar la retroalimentación de los usuarios al diseño de las iniciativas y los servicios de la administración digital. Mediante el desarrollo de metodologías estandarizadas para medir la experiencia del usuario y canalizar esas aportaciones en conocimientos procesables, los gobiernos pueden transformar la formulación de las inversiones digitales de forma que puedan moldearse en función de las necesidades del usuario. Sin embargo, como se explica en el capítulo 4, los gobiernos de LAC aún no aprovechan plenamente los esfuerzos para recopilar datos sobre la satisfacción de los usuarios, ni los incorporan a los circuitos de retroalimentación que informan el diseño y la entrega de los servicios.

Los datos muestran diferentes niveles de madurez en cuanto a la recopilación y el uso de las opiniones de los usuarios en LAC. Chile, Colombia, República Dominicana y México obtienen la experiencia de los usuarios a través de encuestas específicas. En algunos casos, como en Chile, Colombia y México, las encuestas de satisfacción ciudadana son diseñadas y aplicadas por las instituciones del sector público responsables de la calidad de la entrega de los servicios públicos (incluso subcontratando la recolección de datos con proveedores externos).

En el caso de México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realiza desde 2011 la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental bianual<sup>23</sup> para medir la experiencia, percepción y evaluación ciudadana de los servicios públicos. La edición de 2021 incluyó preguntas específicas para medir el efecto de la corrupción en la entrega de servicios y su impacto general en la percepción ciudadana respecto a la entrega de servicios públicos. En Colombia, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del *Departamento Nacional de Planeación (PNP)* garantiza la calidad del servicio y la eficiencia administrativa en el sector público.<sup>24</sup> Desde 2011, el PNP realiza la Encuesta de Percepción Ciudadana,<sup>25</sup> que mide la percepción sobre la calidad y accesibilidad de los trámites y servicios públicos.

En Chile, desde 2015 el Ministerio de Hacienda de Chile desarrolla una metodología y encuesta estandarizada pero adaptable para captar la satisfacción ciudadana con los servicios públicos.<sup>26</sup> La encuesta recopila datos sobre índices de satisfacción, a partir de la identificación de usuarios, canales, productos y servicios. Aunque cada institución realiza ejercicios de satisfacción ciudadana, se ha acordado una metodología estándar para facilitar la comparabilidad entre instituciones y el análisis longitudinal. Proveedores externos realizan la encuesta, que incluye la percepción de los ciudadanos sobre la entrega de servicios a través de canales presenciales, digitales y telefónicos.

En la República Dominicana, el Ministerio de Administración Pública (MAP) es el organismo responsable de la calidad de los servicios. En 2019, el MAP emitió la resolución 03/2019<sup>27</sup> para realizar una encuesta de satisfacción ciudadana en toda la administración pública, incluyendo gobierno central, gobiernos locales e instituciones autónomas. La resolución incluye consideraciones técnicas sobre la metodología de la encuesta y preguntas específicas sobre precisión, capacidad de respuesta, credibilidad y confianza en los servicios públicos. A partir de estas especificaciones técnicas, cada institución es responsable de realizar la encuesta e informar al MAP de los resultados obtenidos.

## Talento y competencias digitales en el sector público

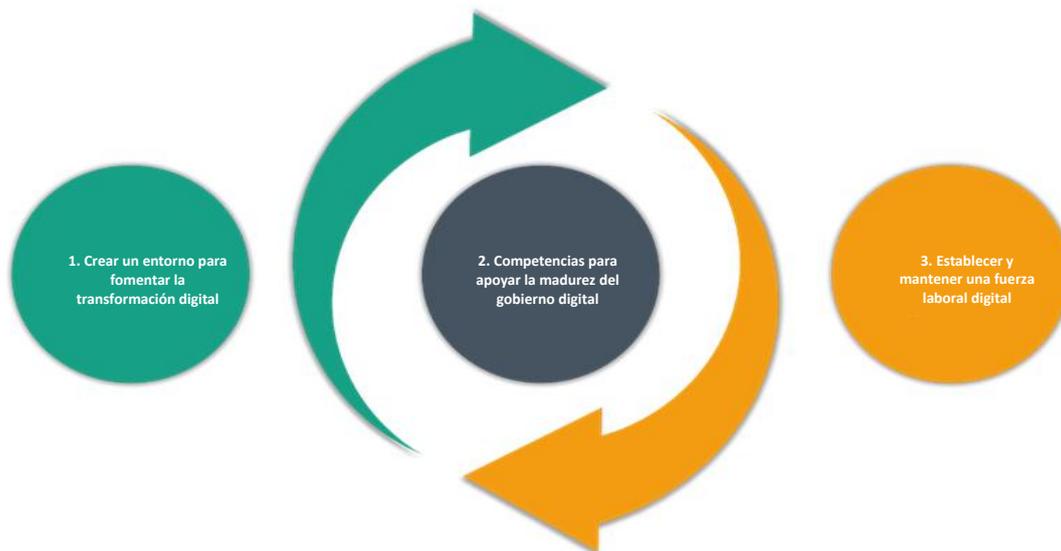
El talento y las competencias digitales en el sector público son otra capacidad crítica para aprovechar los beneficios de las tecnologías digitales y garantizar una transformación sostenible. Del mismo modo que se necesitan mecanismos de gestión y procesos normalizados en la planificación, implementación y seguimiento de los proyectos digitales, los gobiernos deben desarrollar una mano de obra ágil, orientada al usuario, colaborativa, innovadora y adaptable (OECD, 2022<sub>[10]</sub>). Para analizar la capacidad de las organizaciones públicas de adquirir y desarrollar talento digital, y dotar a los funcionarios de las competencias digitales necesarias, la OCDE elaboró el Marco para el Talento y Competencias Digitales en el Sector Público (OECD, 2021<sub>[1]</sub>). Esta herramienta analítica presenta tres pilares para comprender qué deben hacer los líderes y los funcionarios públicos para gestionar eficazmente la transformación digital en el sector público (Figura 2.4):

- *Crear el entorno adecuado para fomentar la transformación digital*, que se centra en los elementos que constituyen las condiciones del entorno que permiten la transformación digital, incluido el papel del liderazgo, la cultura de aprendizaje y las formas de trabajar.
- *Competencias para apoyar la madurez del gobierno digital*, que se centra en las habilidades específicas necesarias para apoyar a los gobiernos en la construcción de la madurez digital, incluyendo habilidades fundamentales y habilidades específicas en cuatro áreas: habilidades del usuario del gobierno digital, habilidades socioemocionales del gobierno digital, habilidades profesionales del gobierno digital y habilidades de liderazgo del gobierno digital.
- *Establecer y mantener una mano de obra digital*, que hace referencia a los elementos necesarios para retener el talento e incorporar nuevas personas con las competencias necesarias para impulsar la transformación digital en el sector público.

Los tres pilares implican un conocimiento profundo de las competencias necesarias para impulsar la transformación en el sector público, la importancia de establecer el liderazgo, los procedimientos y la cultura

organizativa para motivar a las personas creando un entorno atractivo, y reconocer la importancia de la contratación, la formación y la movilidad para incentivar y fomentar el talento digital en la plantilla del sector público.

**Figura 2.4. Marco de la OCDE para el talento y las competencias digitales en el sector público**



Fuente: OECD (2021<sub>[1]</sub>), "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>.

### **Crear el entorno adecuado para fomentar la transformación digital**

Crear un entorno propicio es esencial para alcanzar los objetivos de la política de gobierno digital. Los gobiernos tienen que definir una narrativa común y una visión compartida desde los cargos ejecutivos y de liderazgo para dirigir a la fuerza laboral del sector público hacia una mentalidad digital basada en el diseño. Asegurarse de que los líderes comprenden a fondo los objetivos estratégicos del gobierno digital facilita los esfuerzos de coordinación hacia un cambio cultural dentro de la administración pública. Dada la rápida evolución de la tecnología digital, las competencias digitales deben madurar y responder con el tiempo (OECD, 2021<sub>[1]</sub>). Este contexto en evolución se refleja en la necesidad de crear entornos seguros para la experimentación, reconociendo el valor de la iteración, el fracaso y el aprendizaje, así como fomentando la inclusión de nuevas prácticas y métodos en los procesos existentes.

A pesar de las limitadas acciones para permitir la experimentación en la transformación digital gubernamental en ALC, varios gobiernos están tomando medidas para fomentar la experimentación en el sector público. Por ejemplo, en Colombia, MINTIC desarrolló la iniciativa *Catalizadores de la Innovación*<sup>28</sup> en la que se seleccionan servidores públicos para una formación inicial en *design thinking* para luego identificar y resolver retos en sus respectivas instituciones aprovechando herramientas digitales para el desarrollo de prototipos. Colombia también ha desarrollado una iniciativa basada en retos para crear capacidades digitales en las instituciones del sector público, incluidos los gobiernos subnacionales (Recuadro 2.4). En el caso de Uruguay, la AGESIC desarrolló nuevas herramientas y competencias digitales mediante pruebas de concepto en las que los funcionarios ponen a prueba herramientas y enfoques en entornos seguros.<sup>29</sup>

A pesar de estas iniciativas, los datos recopilados reflejan que los países de ALC siguen enfrentándose a retos a la hora de fomentar la experimentación en el sector público. Durante las entrevistas, funcionarios de distintos países reconocen una cultura de aversión al riesgo arraigada en la cultura administrativa y legalista de las instituciones del sector público, lo que limita el enfoque cultural necesario para la experimentación en el sector público (véase también el capítulo 4).

#### Recuadro 2.4. Máxima Velocidad en Colombia

La Dirección de Gobierno Digital del MINTIC ha desarrollado la *Iniciativa Máxima Velocidad* para fomentar las capacidades digitales de las instituciones del sector público en línea con la estrategia de gobierno digital. La iniciativa abarca todas las instituciones del sector público, incluidos los gobiernos subnacionales. Las instituciones se clasifican en tres niveles según su grado de madurez digital basado en el Índice de Gobierno Digital de Colombia. Las instituciones presentan su solicitud a través de un equipo multidisciplinario de funcionarios públicos que reflejan funciones específicas predefinidas por el MINTIC. Las instituciones y el MINTIC definen un reto específico teniendo en cuenta las necesidades de las instituciones y las capacidades existentes. Los resultados de la iniciativa pueden ser productos digitales específicos, incluidos componentes, servicios o soluciones, la mejora de un producto o servicio existente, o resultados específicos como documentos e informes que reflejen las lecciones aprendidas.

Fuente: MINTIC (2022<sup>[11]</sup>) *Máxima Velocidad*, <https://maximavelocidad.gov.co/804/w3-propertyvalue-396020.html>.

Las prácticas de trabajo son fundamentales para crear un entorno que permita la transformación digital en el sector público. Los gobiernos deben animar a los funcionarios públicos a trabajar juntos y colaborar en la realización de proyectos digitales. Los equipos multidisciplinarios pueden recurrir a diversos conocimientos, incluidos los digitales y los de datos, para abordar las complejidades inherentes a la elaboración de políticas en la era digital (Figura 2.5). Los países participantes en este informe declararon tener acciones para promover equipos multidisciplinarios para la realización de proyectos digitales (Figura 2.6). En Perú, la Resolución Ministerial Núm. 087-2019-PCM ordena a cada institución crear un comité multidisciplinario para el desarrollo de cada plan de transformación digital institucional que incluya expertos digitales, legales y de recursos humanos.<sup>30</sup> En Uruguay, profesionales de distintos ámbitos e instituciones formaron el grupo de trabajo que definió la estrategia nacional para los datos gubernamentales abiertos.<sup>31</sup> En el contexto de este informe, la AGESIC observó cómo los equipos multidisciplinarios han sido esenciales para el éxito de la implementación de proyectos transformadores en el Gobierno Regional de Canelones.

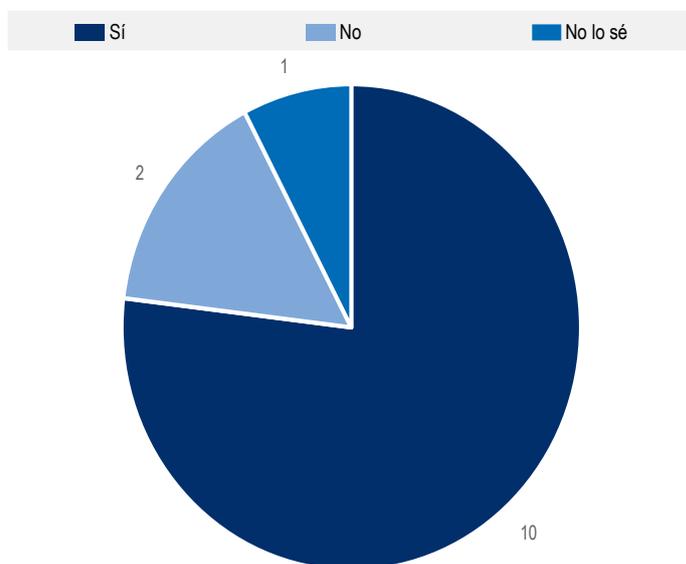
**Figura 2.5. Profesiones implicadas en un equipo de servicio multidisciplinario**



Fuente: OECD (2021<sup>[11]</sup>), "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>.

**Figura 2.6. Desarrollo de equipos multidisciplinarios en el gobierno digital**

Pregunta de la encuesta: ¿Las instituciones públicas promueven el uso de equipos multidisciplinarios (en los que participen diseñadores, ingenieros, expertos en la materia, especialistas en contenidos, responsables políticos, profesionales de la adquisición) para la realización de proyectos digitales, de datos y tecnológicos?



Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

## Competencias para apoyar la madurez del gobierno digital

Los gobiernos deben identificar, promover y desarrollar los diferentes conjuntos de competencias para garantizar una transformación digital sostenible y orgánica. Esto incluye las competencias de los usuarios de la administración digital, como reconocer el potencial de la tecnología digital para la transformación, comprender las necesidades de los usuarios, colaborar abiertamente para la entrega iterativa, el uso fiable de los datos y la tecnología, y la administración basada en los datos, las competencias socioemocionales y las competencias profesionales de la administración digital son competencias básicas para apoyar la madurez de la administración digital y son necesarias en todas las instituciones del sector público (OECD, 2021<sup>[1]</sup>).

Los marcos de competencias son instrumentos políticos clave para permitir una comprensión compartida y la normalización de las competencias necesarias para avanzar en la transformación digital de los gobiernos, así como para adoptar enfoques coherentes y sistemáticos para el desarrollo de competencias en toda la mano de obra del sector público. Los datos indican que nueve de los catorce países disponen de marcos o estrategias de competencias a nivel de gobierno central o federal (Tabla 2.2). Sin embargo, no todos los marcos de competencias existentes están completos en su totalidad para abordar las necesidades digitales del sector público, incluida la cobertura de los diferentes y tipos de funcionarios. Por ejemplo, Argentina, Brasil, Costa Rica, Panamá, Perú y Uruguay informaron de que sus marcos de competencias cubren el estrato directivo dentro de la administración pública. Por otro lado, sólo cuatro países incluyen personal dedicado a prestar servicios a los ciudadanos, mientras que siete países incluyen equipos especializados, como personal dedicado a tecnologías digitales y datos.

**Tabla 2.2. Marcos de competencias en LAC**

¿Existe algún marco/estrategia de competencias en el gobierno central/federal? En caso afirmativo, ¿qué funcionarios están cubiertos por este marco/estrategia?

País	Marco de competencias	Gestión	Departamentos de línea	Personal de apoyo	Entregade servicios de primera línea	Equipos especializados (por ejemplo, tecnologías digitales, datos, etc.)
Argentina	Sí	✓	✓			
Barbados	No					
Brasil	Sí	✓	✓	✓	✓	✓
Chile	No					
Colombia	Sí		✓			✓
Costa Rica	Sí	✓	✓	✓	✓	✓
Ecuador	Sí					
Jamaica	No					
México	Sí					✓
Panamá	Sí	✓	✓			✓
Paraguay	No					
Perú	Sí	✓	✓	✓	✓	✓
República Dominicana	No					
Uruguay	Sí	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021) e investigación documental.

Los gobiernos de LAC deberían desarrollar estrategias dedicadas a las competencias digitales en el sector público, incluyendo marcos integrales de competencias digitales para alinear y mejorar los esfuerzos de formación y capacitación, con especial atención a los gobiernos subnacionales.

Dado que varios gobiernos de LAC cuentan con marcos de competencias digitales, los países podrían plantearse ampliar la cobertura y el alcance de los marcos de competencias existentes para garantizar que las NDGS vayan acompañadas de las competencias digitales necesarias en las instituciones del sector público. Puede prestarse especial atención a la gestión, el personal de apoyo y la entrega de servicios de primera línea. Estos marcos pueden permitir la normalización de los procesos de contratación, el perfeccionamiento de los programas de capacitación y la identificación de las carencias de capacidad digital en las instituciones públicas. Además, los gobiernos podrían aprovechar estos instrumentos políticos para reducir la brecha de talento digital en el sector público, animando a los gobiernos subnacionales a adherirse a estos marcos y a crear coherencia entre instituciones y niveles.

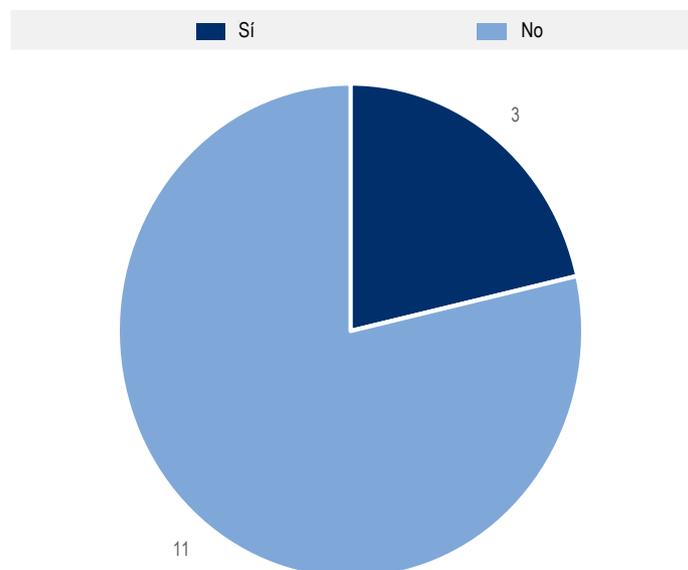
### ***Establecer y mantener una fuerza laboral digital***

Además de crear un entorno propicio y definir las competencias necesarias para impulsar la transformación digital, es esencial que los gobiernos diseñen iniciativas para atraer, desarrollar y asignar talento en todo el sector público. Atraer talentos para una fuerza laboral digital implica invertir en procesos de contratación y garantizar que la selección de personal sea justa y basada en el mérito (OECD, 2021<sup>[11]</sup>). Desarrollar y mantener una fuerza laboral digital también implica ofrecer formación y capacitación a los funcionarios públicos para que sigan aprendiendo, al tiempo que se promueve una cultura del aprendizaje que fomente la transformación, trabajando de forma coordinada con las autoridades competentes de la función pública.

La evidencia obtenida muestran que los países de LAC no han sido capaces de desarrollar enfoques integrados y de todo el gobierno para atraer y contratar talento digital en el sector público. Por ejemplo, 12 de los 14 países analizados indicaron que la mejora de las aptitudes y competencias digitales de los funcionarios es una prioridad importante. Sin embargo, sólo Brasil, México y Perú indicaron que las competencias digitales son obligatorias al momento de contratar funcionarios en el sector público (Figura 2.7).

## Figura 2.7. Competencias digitales en la contratación de funcionarios

Pregunta de la encuesta: ¿Es obligatorio algún tipo de competencias digitales al momento de contratar funcionarios?



Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

La asignación de talentos y competencias implica garantizar que las instituciones del sector público puedan acceder a las personas adecuadas para desempeñar las funciones idóneas (OECD, 2021<sup>[1]</sup>). En cuanto a la provisión de talento a través de los gobiernos, los países de LAC han adoptado diferentes enfoques para identificar las carencias de competencias en el sector público. Por ejemplo, en Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital perfila las funciones de los analistas de TI, selecciona al personal con conocimientos técnicos y lo asigna a puestos específicos en todo el gobierno. Mediante la identificación de siete perfiles profesionales, la Secretaría apoya a las instituciones públicas que despliegan una fuerza laboral digital temporal para ampliar la transformación, evitando el engorroso procedimiento de la contratación permanente. Del mismo modo, la Secretaría de Gobierno Digital creó el programa Startup gov.br en 2021 creando una vacante para 350 profesionales digitales para apoyar la entrega de proyectos digitales estratégicos en el gobierno federal.<sup>32</sup>

Otros países han adoptado enfoques centralizados para definir los perfiles profesionales, mientras que los procesos de contratación son gestionados de forma independiente por cada institución del sector público. Tal es el caso de Colombia a través de la Resolución 667/2018<sup>33</sup> que crea perfiles de TI, especificando el requerimiento de roles de TI en el sector público. En Uruguay, la AGESIC desarrolló un modelo estructurado para evaluar las competencias digitales, identificar carencias y planificar el desarrollo de capacidades en el sector público. Para ello, el Gobierno puso en marcha un estudio de más de 10 000 funcionarios públicos, que incluía un módulo específico centrado en los administradores públicos.

Los planes de trabajo vía remota son cada vez más otra forma importante de atraer, desarrollar y mantener el talento necesario para la transformación digital. Los gobiernos deberían reconocer el contexto actual, en el que los expertos y profesionales de la transformación digital pueden acceder a empleos más flexibles e incentivos no monetarios, como el trabajo vía remota. La adopción de prácticas flexibles repercute en la eficacia de la

función pública y en su capacidad para atraer talento (OECD, 2023<sup>[12]</sup>). El ecosistema digital, sobre todo en el sector privado, se ha caracterizado por promover estas ventajas para conseguir condiciones más atractivas que atraigan talento a sus organizaciones.

Los gobiernos de LAC están adoptando diferentes enfoques para integrar las prácticas de trabajo a distancia. La pandemia por COVID-19 desempeñó un papel fundamental para que los gobiernos regularan esta modalidad de trabajo, y la mayoría de los países adoptaron nuevas normativas tras el brote de marzo de 2020. No obstante, gobiernos como los de Chile, Costa Rica y Perú habían aplicado estos enfoques antes del brote, aprovechando esta experiencia y madurez para permitir el cambio a operaciones gubernamentales a distancia durante la crisis sanitaria a principios de 2020. Los países también han ajustado la normativa sobre el trabajo a distancia tras la pandemia, aprovechando las lecciones aprendidas durante la respuesta a la crisis.

Entre 2017 y 2018, Chile implementó un programa piloto de trabajo a distancia en el *Instituto Nacional de Propiedad Industrial* (INAPI), que habilitó el sistema de trabajo a distancia para funciones específicas dentro de esta institución. El programa piloto permitió que hasta el 10 % de la plantilla de esta agencia desempeñara sus funciones a distancia. Aunque existían experiencias previas de trabajo a distancia en el sector público chileno, éste fue el primer ejemplo de trabajo a distancia institucionalizado en el país. En 2019, Costa Rica emitió la Ley Núm. 9738 para regular el trabajo a distancia.<sup>34 35</sup> Esta ley se basó en las enseñanzas extraídas de la aplicación del decreto núm. 34704 en 2023<sup>36</sup> para promover el trabajo a distancia en las instituciones públicas. La orden establece las condiciones de trabajo y obliga a cada institución a desarrollar programas de trabajo a distancia que describan los empleos específicos sujetos a esquemas de trabajo a distancia, las condiciones de trabajo, la cantidad total de empleados con derecho a esta modalidad y el procedimiento de selección. En el caso de Perú, el Gobierno promulgó en 2013 la Ley Núm. 30.036, que regula el trabajo a distancia en los sectores público y privado, proporcionando una interpretación común de las modalidades de trabajo a distancia y estableciendo normas y derechos para empleadores y empleados.

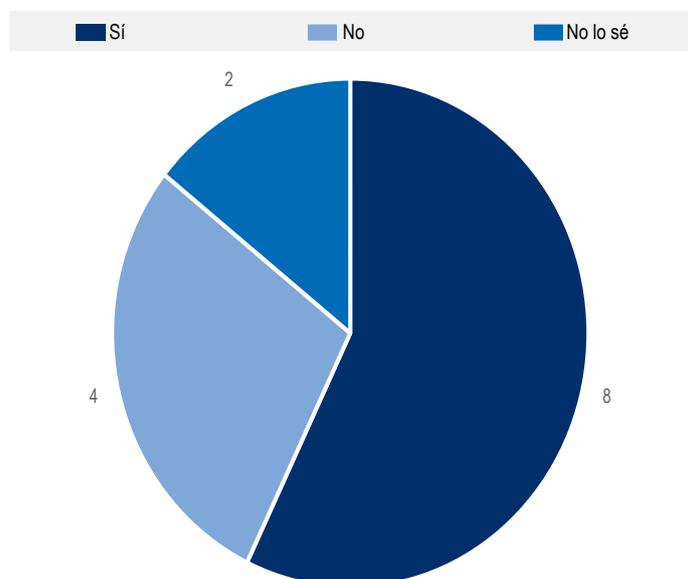
La situación sin precedentes que se desató en marzo de 2020 orilló a los gobiernos a adoptar el trabajo vía remota en el sector público para garantizar la continuidad de los servicios y, al mismo tiempo, mantener la seguridad de los empleados. Los gobiernos de LAC no fueron la excepción, ajustando regulaciones y marcos legales e implementando políticas concretas para facilitar la adopción de esquemas de trabajo a distancia en el sector público. Por ejemplo, en marzo de 2020, la Subsecretaría de Empleo Público de Argentina dictó una resolución que habilitaba el trabajo a distancia en las instituciones públicas y un segundo decreto con la disposición que regulaba el trabajo a distancia en el sector público. En abril de 2020, la Oficina Nacional de Empleo Público publicó una serie de recomendaciones para los empleadores públicos sobre el trabajo a distancia y el bienestar.<sup>37</sup> Del mismo modo, el gobierno puso en marcha modalidades flexibles de trabajo a distancia, incluidos modelos híbridos que combinan el trabajo a distancia y el presencial. En abril de 2020, Bolivia publicó el decreto N4218 que regula el trabajo a distancia en el sector privado y público. En 2020, el gobierno de Panamá publicó un decreto que permite a los empleados del sector público trabajar a distancia a tiempo completo o parcial en puestos adecuados.

Tras la pandemia, los gobiernos han adaptado la normativa sobre trabajo a distancia y han desarrollado nuevos planteamientos para los próximos años. Por ejemplo, en mayo de 2022, el Gobierno de Brasil promulgó un decreto que regula el trabajo a distancia y lo enmarca en los programas de gestión del rendimiento.<sup>38</sup> En diciembre de 2022, Chile actualizó la normativa sobre trabajo a distancia, incluyendo mecanismos de rendición de cuentas, consideraciones de seguridad y el derecho a desconectarse.<sup>39</sup> En julio de 2022, el Gobierno de Costa Rica emitió una directriz presidencial para fomentar el trabajo a distancia en el sector público, haciendo un llamado a los gobiernos subnacionales a adoptar también estos principios.<sup>40</sup> El Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana emitió la resolución 074 en marzo de 2022, ordenando el regreso al trabajo presencial para todos los funcionarios de la administración pública, al tiempo que ordenaba a cada institución la aplicación de acuerdos de trabajo a distancia específicos. En abril de 2021, la Oficina Nacional del Servicio Civil de Uruguay realizó una encuesta para recopilar datos sobre la adopción del trabajo a distancia en el sector público durante la emergencia sanitaria del COVID. Los resultados mostraron carencias relevantes entre instituciones y familias de empleos.<sup>41</sup>

Desarrollar y mantener las competencias de una plantilla digital implica crear capacidades internas para evitar dependencias de terceros externos (OECD, 2021<sup>[11]</sup>). Además de la capacitación formal y el desarrollo de capacidades, la fuerza laboral digital también puede beneficiarse de espacios informales y flexibles como la creación de comunidades de prácticas, redes profesionales y programas de tutoría. Los países de la región han creado y promovido el uso de comunidades de práctica: ocho de catorce países declararon haber desarrollado algún tipo de comunidades de práctica, redes o programas de tutoría relacionados con los datos y lo digital en el sector público (Figura 2.8).

### Figura 2.8. Datos y comunidades digitales de práctica en América Latina y el Caribe

Pregunta de la encuesta: ¿Existen iniciativas específicas para fomentar las comunidades de prácticas, facilitar la creación de redes, la tutoría y el desarrollo de habilidades y competencias en materia de datos y digitalización para el sector público?



Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

En Chile, la Red de Innovadores Públicos dirigida por el Laboratorio de Innovación Gubernamental reúne a más de 24 000 miembros, entre funcionarios públicos, sociedad civil y académicos, creando una comunidad de práctica donde los miembros pueden conectarse, aprender y compartir experiencias sobre innovación pública y transformación del sector público. Además, el Servicio Civil ha puesto en marcha un programa de tutoría para líderes digitales<sup>42</sup> en el que funcionarios jóvenes y experimentados se asocian para cerrar la brecha digital en la plantilla pública. En Colombia, el MINTIC pone en marcha comunidades de intercambio de conocimientos y experiencias, como los CIO y las redes de ciencia de datos, para desarrollar comunidades estratégicas en materia de datos. En Panamá, la AIG ha puesto en marcha comunidades de colaboración y aprendizaje para funcionarios públicos que fomentan el aprendizaje entre iguales y el intercambio de conocimientos entre los trabajadores del sector público. En Uruguay, la AGESIC ha desarrollado una comunidad de práctica sobre interoperabilidad, que permite a sus miembros trabajar en colaboración para abordar retos comunes y crear

conocimientos compartidos (véase Recuadro 2.5). Estos procesos permiten aprender y favorecen la transformación de paradigmas, generando nuevas visiones y conocimientos.

### Recuadro 2.5. Centro de Conocimiento de la AGESIC en Uruguay

La AGESIC creó el *Centro de Conocimiento* para fomentar la colaboración y el desarrollo profesional de los funcionarios públicos generando oportunidades de intercambio y debates dentro del trabajo del sector público, promoviendo la formación, la investigación y la innovación. Entre los objetivos del Centro figuran el fomento del trabajo en red, la creación de comunidades de prácticas, la difusión y promoción de experiencias, conocimientos y aprendizaje, y la comunicación de los recursos, políticas y normas existentes. Para ello, el Centro organiza foros y consultas, elabora documentos, tutoriales y guías, y fomenta el intercambio de conocimientos en el sector público.

Fuente: Con base en la AGESIC (n.d.<sup>[13]</sup>) *¿Qué es un Centro de Conocimiento?*, <https://centrodeconocimiento.AGESIC.gub.uy/sobre-el-centro>.

Los datos demuestran que los programas de capacitación son una de las principales líneas de actuación en lo que respecta al desarrollo de competencias digitales a través de la formación y capacitación de los funcionarios públicos a nivel central y subnacional. A pesar de estos esfuerzos, la falta de claridad sobre las competencias necesarias, reflejada en marcos de competencias digitales ausentes o parcialmente desarrollados, limita la eficacia y la sostenibilidad del desarrollo de competencias digitales en los sectores públicos de LAC.

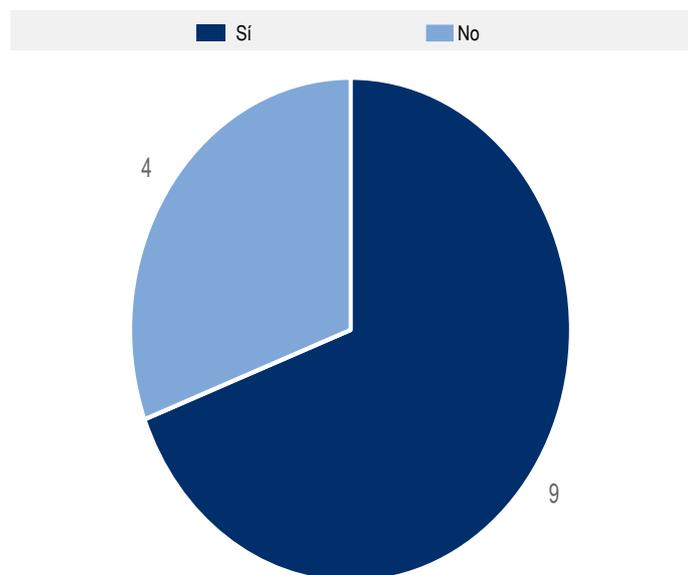
Por ejemplo, la Institución Nacional de la Administración Pública de Argentina<sup>43</sup> ofrece formación y gestión del conocimiento a los funcionarios. Entre las prioridades de la INAP figuran las capacidades digitales, las tecnologías y las competencias interpersonales para la gestión del cambio. La INAP también imparte cursos virtuales para funcionarios públicos de los gobiernos centrales y subnacionales. Del mismo modo, la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil ha creado cursos específicos sobre capacidades digitales, que incluyen experiencia de usuario, métodos de garantía de calidad, datos abiertos y evaluación de servicios.<sup>44</sup> En Chile, el Campus Servicio Civil imparte formación digital para los servicios públicos a través de módulos breves sobre transformación digital.<sup>45</sup>

En Colombia, el MINTIC y el Servicio Civil ofrecen sesiones de formación y certificaciones para funcionarios públicos sobre tecnologías digitales, transformación digital e innovación, incluidos diplomas sobre interoperabilidad en el sector público. En Ecuador, el MINTEL firmó un acuerdo con COURSERA para impartir capacitación al sector público, llegando a más de 7,000 funcionarios. Además de la formación, MINTEL ha llevado a cabo seminarios y actos de divulgación en los que ha informado a los funcionarios sobre las políticas digitales del gobierno. En Panamá, el Instituto de Tecnología e Innovación (ITI), dependiente de la AIG, imparte capacitación al sector público, incluidas las competencias digitales. La AIG colabora con el ITI en el desarrollo de capacidades de planificación estratégica. Además, la AIG imparte talleres para instituciones del sector público sobre gestión del cambio y transformación digital.

La función esencial que desempeñan los gobiernos subnacionales en la entrega de servicios hace que sea imperativo crear capacidades para la transformación digital en estos niveles de la administración pública. Para hacer frente a estos retos, algunos gobiernos de LAC se han centrado en ofrecer formación a los funcionarios de los gobiernos locales y regionales y han recurrido al uso de sistemas de aprendizaje a distancia para formar y desarrollar las capacidades de la mano de obra de los gobiernos locales (Figura 2.9).

## Figura 2.9. Desarrollo de competencias en los gobiernos subnacionales de América Latina y el Caribe

Pregunta de la encuesta: ¿Existe algún marco/estrategia de competencias que incluya a los gobiernos subnacionales/locales?



Nota: La figura incluye datos de Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, y Uruguay

Fuente: Encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en LAC (2021).

En Brasil, la Escuela de Administración Pública de dicho país (ENAP, por sus siglas en inglés) puso en marcha la Escuela Virtual de Gobierno, que ofrece módulos en línea para funcionarios públicos, incluido uno sobre gobierno digital. Todos los módulos están disponibles para las administraciones federales y locales, y algunos temas se centran en las administraciones subnacionales. Los contenidos relacionados con el gobierno digital se desarrollaron en colaboración con la Secretaría de Gobierno Digital en colaboración con organizaciones de la sociedad civil. En Chile, la Academia de Capacitación, creada en 2012 en el marco de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), imparte programas de formación para funcionarios públicos de gobiernos regionales y locales. En colaboración con universidades, la Academia ofrece becas, certificaciones y módulos de capacitación para funcionarios de gobiernos subnacionales del país. Los cursos incluyen innovación, transformación digital y gestión del cambio, entre otros temas relacionados con la administración pública. En República Dominicana, el Instituto Nacional de Administración Pública, dependiente del Ministerio de Administración Pública, imparte capacitación a funcionarios públicos, que incluye la gestión de la innovación, la gestión del cambio y el uso de las TIC en el sector público. Además, la INAP ha elaborado módulos dedicados al gobierno local, incluida la innovación en las administraciones locales. En Uruguay, la AGESIC y la Escuela Nacional de Administración Pública, dependiente de la Oficina Nacional de la Función Pública, han creado múltiples programas de formación virtual para funcionarios públicos de los gobiernos centrales y subnacionales.

## Referencias

- agesic (n.d.), *¿Qué es un Centro de Conocimiento?*, Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, [13]  
<https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/sobre-el-centro>.
- EC (2021), *Guidance on Innovation Procurement*, European Commission, [9]  
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>.
- MINTIC (2022), *Máxima Velocidad*, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, [11]  
<https://maximavelocidad.gov.co/804/w3-propertyvalue-396020.html>.
- OECD (2023), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, OECD Publishing, Paris, [12]  
<https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.
- OECD (2022), *Digital Government Review of Luxembourg: Towards More Digital, Innovative and Inclusive Public Services*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, [10]  
<https://doi.org/10.1787/b623803d-en>.
- OECD (2022), *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector: Governance, Procurement and Implementation*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, [7]  
<https://doi.org/10.1787/33792fae-en>.
- OECD (2021), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, [3]  
<https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>.
- OECD (2021), "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 45, OECD Publishing, Paris, [1]  
<https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>.
- OECD (2020), *Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector*, OECD, Paris, [5]  
<https://www.oecd.org/gov/digital-government/good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector.pdf> (accessed on 27 April 2021).
- OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, Public Governance and Territorial Development Directorate, OECD, Paris. [4]
- OECD/CAF (2022), *Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, [6]  
<https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>.
- OECD et al. (2022), *Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una transición verde y justa*, OECD Publishing, Paris, [2]  
<https://doi.org/10.1787/f2f0c189-es>.
- Zapata, E. and S. Sinde (2022), *La compra pública como catalizador del ecosistema govtech*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, [8]  
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1872> (accessed on 22 June 2023).

## Notas

<sup>1</sup> Para más información, consulte: <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8933/ley-n-6207-crea-el-ministerio-de-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-y-establece-su-carta-organica>.

<sup>2</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-gobierno-digital-2025>.

<sup>3</sup> Para más información, consulte: <https://www.mitic.gov.py/agenda-digital/comite-estrategico-digital>.

<sup>4</sup> Para más información, consulte: <https://robodebt.royalcommission.gov.au/about>.

<sup>5</sup> Para más información, consulte: <https://oecd-opsi.org/blog/chile-algorithmic-transparency/>.

<sup>6</sup> Para más información, consulte: <https://www.gob.mx/innovamx/articulos/guia-de-analisis-de-impacto-para-el-desarrollo-y-uso-de-sistemas-basadas-en-inteligencia-artificial-en-la-apf>.

<sup>7</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/guia-para-estudio-impacto-algoritmico>.

<sup>8</sup> Para más información, consulte: <https://ecoresponsable.numerique.gouv.fr/a-propos/>.

<sup>9</sup> Para más información, consulte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-do-sisp-mgp-sisp>.

<sup>10</sup> Para más información, consulte: [https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-144766\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-144766_recurso_pdf.pdf).

<sup>11</sup> Para más información, consulte: <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/desarrollo-agil/index>.

<sup>12</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/espacio-de-conocimiento-direccion-proyectos/guia-para-disenar-proyectos-gobierno-digital>.

<sup>13</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/espacio-de-conocimiento-direccion-proyectos/guia-fundamentos-para-gestion-proyectos-gobierno-digital>.

<sup>14</sup> Para más información, consulte: <https://www.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano/acuerdos-marco>.

<sup>15</sup> Para más información, consulte: <https://www.chilecompra.cl/comprascoordinadas/#1671743174109-e3b94ec1-181f>.

<sup>16</sup> Para más información, consulte: <https://www.chilecompra.cl/comprascoordinadas/#1671743174109-e3b94ec1-181f>.

<sup>17</sup> Para más información, consulte: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/dezembro/ministerio-da-economia-ajusta-in-de-contratacoes-de-tecnologia-da-informacao-a-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos>.

<sup>18</sup> Para más información, consulte: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XC0706\(03\)&rid=6](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XC0706(03)&rid=6).

<sup>19</sup> Para más información, consulte: <https://www.weforum.org/organizations/centre-for-the-fourth-industrial-revolution-brazil>.

<sup>20</sup> Para más información, consulte: <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/the-brazilian-case-for-ai-procurement-in-a-box/>.

<sup>21</sup> Para más información, consulte: <https://www.chilecompra.cl/2022/10/participa-de-consulta-publica-de-bases-tipo-para-la-adquisicion-de-proyectos-de-ciencia-de-datos-e-inteligencia-artificial/>.

<sup>22</sup> Para más información, consulte: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-36675.html>.

<sup>23</sup> Para más información, consulte: <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/>.

<sup>24</sup> Para más información, consulte: <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Que-es-el-PNSC.aspx>.

<sup>25</sup> Para más información, consulte: <https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-al-ciudadano/Paginas/Encuesta-de-Percepci%C3%B3n-Ciudadana-.aspx>.

<sup>26</sup> Para más información, consulte: <https://satisfaccion.gob.cl>.

<sup>27</sup> Para más información, consulte: [https://observatorioserviciospublicos.gob.do/publicaciones/encuestas/institucionales/resolucion\\_03\\_2019.pdf](https://observatorioserviciospublicos.gob.do/publicaciones/encuestas/institucionales/resolucion_03_2019.pdf).

<sup>28</sup> Para más información, consulte: <https://www.catalizadores.gov.co/655/w3-channel.html>.

<sup>29</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/noticias/agesic-dicto-taller>.

<sup>30</sup> Para más información, consulte: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/267481-087-2019-pcm>.

<sup>31</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/grupo-trabajo-datos-abiertos>

<sup>32</sup> Para más información, consulte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/startupgovbr/programa>.

<sup>33</sup> Para más información, consulte: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/RESOLUCIÓN+DE+COMPETENCIAS+FUNCIONALES.pdf/c13f04b8-02e0-908a-b831-ef15f80da4ab>.

<sup>34</sup> Para más información, consulte:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753).

<sup>35</sup> Para más información, consulte: <https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT.pdf>.

<sup>36</sup> Para más información, consulte:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63782&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63782&strTipM=TC).

<sup>37</sup> Para más información, consulte: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/recomendaciones-para-empleados-publicos-sobre-trabajo-remoto-y-bienestar-psicosocial>.

<sup>38</sup> Para más información, consulte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-productividade-no-executivo-federal>.

<sup>39</sup> Para más información, consulte: <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/ley-reajuste-diario-oficial>.

<sup>40</sup> Para más información, consulte: [https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Directirz\\_No-2-2022-Teletrabajo.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/teletrabajo/Directirz_No-2-2022-Teletrabajo.pdf).

<sup>41</sup> Para más información, consulte: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/sites/oficina-nacional-servicio-civil/files/documentos/publicaciones/Informe Resultados Encuesta Teletrabajo.pdf>.

<sup>42</sup> Para más información, consulte: [https://www.serviciocivil.cl/noticias/noticias/servicio-civil-lanzo-quinta-version-de-lideres-digitales/?doing\\_wp\\_cron=1682098162.1616449356079101562500/](https://www.serviciocivil.cl/noticias/noticias/servicio-civil-lanzo-quinta-version-de-lideres-digitales/?doing_wp_cron=1682098162.1616449356079101562500/).

<sup>43</sup> Para más información, consulte: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap>.

<sup>44</sup> Para más información, consulte: <https://www.escolavirtual.gov.br/programas>.

<sup>45</sup> Para más información, consulte: <https://campus.serviciocivil.cl/> y <https://www.serviciocivil.cl/buscador-campus/>.



**From:**  
**Digital Government Review of Latin America and the Caribbean**  
Building Inclusive and Responsive Public Services

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD/CAF Development Bank of Latin America (2024), “Capacidades del sector público para la transformación digital”, in *Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/509d733a-es>

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.