



# Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe

CONSTRUYENDO SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS  
Y RESPONSIVOS





# **Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe**

CONSTRUYENDO SERVICIOS PÚBLICOS  
INCLUSIVOS Y RESPONSIVOS

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los Países miembros de la OCDE.

Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Los datos estadísticos para Israel son suministrados por y bajo la responsabilidad de las autoridades israelíes competentes. El uso de estos datos por la OCDE es sin perjuicio del estatuto de los Altos del Golán, Jerusalén Este y los asentamientos israelíes en Cisjordania bajo los términos del derecho internacional.

#### Nota de Turquía

La información del presente documento en relación con “Chipre” se refiere a la parte sur de la Isla. No existe una sola autoridad que represente en conjunto a las comunidades turcochipriota y grecochipriota de la Isla. Turquía reconoce a la República Turca del Norte de Chipre (RTNC). Mientras no haya una solución duradera y equitativa en el marco de las Naciones Unidas, Turquía mantendrá su postura frente al “tema de Chipre”.

Nota de todos los Estados Miembros de la Unión Europea que pertenecen a la OCDE y de la Unión Europea  
Todos los miembros de las Naciones Unidas, con excepción de Turquía, reconocen a la República de Chipre. La información contenida en el presente documento se refiere a la zona sobre la cual el Gobierno de la República de Chipre tiene control efectivo.

#### Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:

OECD/CAF (2024), *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7a127615-es>.

ISBN 978-92-64-49889-1 (impresa)

ISBN 978-92-64-61100-9 (pdf)

ISBN 978-92-64-51551-2 (HTML)

ISBN 978-92-64-90556-6 (epub)

**Publicado originalmente en inglés por la OCDE con el título:** OECD/CAF (2023), *Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>. Esta traducción ha sido encargada por la Dirección de Gobernanza Pública y la OCDE no puede garantizar su exactitud. Las únicas versiones oficiales son los textos en inglés y/o francés.

**Imágenes:** Portada diseñada por la OCDE utilizando una imagen de © Catarina Belova/Shutterstock.com.

Las erratas de las publicaciones se encuentran en línea en: [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE/CAF 2024

---

El uso del contenido del presente trabajo, tanto en formato digital como impreso, se rige por los términos y condiciones que se encuentran disponibles en: <https://www.oecd.org/termsandconditions>.

---

# Prólogo

La acelerada transformación digital de las sociedades y las economías pone a prueba la capacidad de los gobiernos para diseñar y prestar servicios oportunos y de calidad que se adapten a las expectativas y necesidades cambiantes de hogares y empresas. En este contexto, la creación de un gobierno digital consolidado es fundamental para aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, gestionar los riesgos derivados de la transformación digital en el sector público. Las Revisiones del Gobierno Digital de la OCDE tienen como objetivo ayudar a los gobiernos en su viaje digital para aumentar la eficiencia del sector público y contribuir a crear sociedades y economías más equitativas, inclusivas y participativas.

Desde hace casi una década, el gobierno digital es una prioridad política para los gobiernos de América Latina y el Caribe (ALC), pero los niveles de desarrollo y madurez varían entre países. A medida que los gobiernos de la región avanzan en su transición digital, la adopción de estrategias nacionales, y regionales, más ambiciosas, así como la inversión en una serie de capacidades digitales deberían ser prioritarias para utilizar mejor las tecnologías digitales y los datos con el fin de lograr una transformación de las administraciones públicas coherente y centrada en las personas, así como prestar mejores servicios públicos.

La *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe* de la OCDE proporciona una evaluación regional y recomendaciones de políticas para la región de ALC, a modo de una hoja de ruta para mejorar su consolidación de gobierno digital, con un enfoque en cinco áreas:

- Fortalecer la gobernanza para la transformación digital del sector público
- Crear capacidades, talentos y competencias en los gobiernos
- Desarrollar la integración de datos del sector público a nivel regional
- Mejorar el diseño y la prestación de servicios públicos en la era digital
- Aumentar la innovación digital en el sector público

Desarrollada conjuntamente por la OCDE y CAF, Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, la Revisión se basa en las disposiciones de las Recomendaciones de la OCDE sobre las Estrategias de Gobierno Digital, sobre la Gobernanza de la Identidad Digital y sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos, así como en el Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE. Gobiernos de 14 países de ALC y miembros de CAF participaron en la Revisión: Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

Las recomendaciones políticas presentadas en esta Revisión se basan en un análisis riguroso y exhaustivo de las estrategias, políticas e iniciativas existentes sobre gobierno digital. Su objetivo es informar las decisiones gubernamentales en ALC para desarrollar servicios públicos inclusivos y responsivos en la era digital, así como contribuir a los esfuerzos continuos hacia un enfoque regional del gobierno digital.

Esta Revisión se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos empleados no reflejan necesariamente los puntos de vista oficiales de los países miembros de la OCDE.

# Agradecimientos

La *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe* fue elaborada por la Dirección de Gobernanza Pública (GOV) de la OCDE, bajo la dirección de Elsa Pilichowski.

La Revisión fue producida conjuntamente por la División de Gobierno Innovador, Digital y Abierto de la OCDE, bajo la dirección de Carlos Santiso, Jefe de División, y la supervisión de Barbara-Chiara Ubaldi, Jefa de la Unidad de Gobierno Digital y Datos; y la Dirección de Infraestructura Física y Transformación Digital de CAF, bajo la supervisión de María Isabel Mejía, Especialista Senior en Transformación Digital.

El capítulo 1 fue redactado por Ricardo Zapata, el capítulo 2 por Alex Seemann, el capítulo 3 por Arturo Rivera, el capítulo 4 por Felipe González-Zapata y el capítulo 5 por Jamie Berryhill, Analistas Políticos de la División de Gobierno Innovador, Digital y Abierto. Todos los capítulos se beneficiaron de las aportaciones sustanciosas de María Isabel Mejía, y de la orientación estratégica y las revisiones de Barbara-Chiara Ubaldi. Felipe González-Zapata fue el coordinador principal de la Revisión. Revisaron el informe y proporcionaron comentarios colegas de la OCDE, entre quienes se cuentan Jacobo García Villareal de la División de Infraestructura y Compras Públicas de GOV y Manuel Flores Romero de la División de Política Regulatoria (REG) de GOV. Asimismo, se contó con el aporte del conocimiento especializado del grupo de trabajo OCDE de funcionarios de alto nivel de gobierno digital (*Working Party of Senior Digital Government Officials - E-Leaders*).

Esta Revisión no habría sido posible sin la participación y la inestimable contribución de 14 países de ALC, miembros de CAF: Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. La Secretaría de la OCDE desea agradecer la contribución de todos los funcionarios públicos de los países de ALC que participaron en la encuesta de la OCDE, se unieron a las misiones virtuales y contribuyeron a los talleres en línea en medio de sus esfuerzos por responder a la pandemia COVID-19. La Secretaría agradece también los comentarios y retroalimentaciones que han aportado a este informe antes de su finalización y publicación.

# Índice

Prólogo	3
Agradecimientos	4
Abreviaturas y siglas	7
Resumen ejecutivo	8
<b>Evaluación y recomendaciones</b>	<b>11</b>
Gobernanza del gobierno digital	12
Capacidades del sector público para la transformación digital	14
Construir sectores públicos impulsados por datos	17
Impulsar el servicio público y la entrega de servicios	21
Innovación digital y GovTech	24
Referencias	26
<b>1 Gobernanza del gobierno digital</b>	<b>27</b>
Introducción	28
Contexto regional	29
Estructura institucional para impulsar la agenda del gobierno digital	37
Aprovechar la agenda del gobierno digital en ALC	47
Anexo 1.A. Metodología de análisis temático	59
Referencias	78
Notas	80
<b>2 Capacidades del sector público para la transformación digital</b>	<b>83</b>
Introducción	84
Inversiones para el gobierno digital	84
Talento y competencias digitales en el sector público	97
Referencias	108
Notas	109
<b>3 Construir sectores públicos impulsados por datos orientados a la integración regional</b>	<b>112</b>
Breve resumen del trabajo de la OCDE sobre el sector público impulsado por datos	113
Enfoque analítico	113
Reforzar la interoperabilidad y la infraestructura de datos	116
Dirigir el cambio de política de datos	121

Liderazgo y estrategias en materia de datos	133
Datos abiertos gubernamentales	141
Acceso e intercambio de datos fiables	145
Casos de aplicación	148
Referencias	150
Notas	153
<b>4 Mejorar el diseño y la entrega de servicios públicos</b>	<b>158</b>
Enfoque de la OCDE sobre el diseño y la entrega de servicios en la era digital	159
Enfoque analítico de este capítulo	159
Estrategias de diseño y entrega de servicios públicos	161
Reforzar la cultura y la práctica del sector público en torno a los usuarios y sus necesidades	171
Crear las condiciones propicias para la digitalización de los servicios públicos	177
Referencias	187
Notas	189
<b>5 Innovación digital y GovTech</b>	<b>193</b>
Introducción	194
Administrando una cartera de innovación	194
Declarar para innovar	199
Fomento de las competencias y capacidades de innovación	207
Fomento de la innovación digital y el uso de tecnologías emergentes en el sector público	211
Liberar el potencial de GovTech	220
Anexo 5.A. Índice GovTech - Fortalezas y debilidades de cada país	230
Referencias	233
Notas	239

# Abreviaturas y siglas

AGESIC	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento de Uruguay
AGETIC	Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación de Bolivia
AIG	Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental de Panamá
CAN	Comunidad Andina
APEC	Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico
CAF	Corporación Andina de Fomento
CARICOM	Comunidad del Caribe
DGD	División de Gobierno Digital de Chile
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
GEALC	Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MICITT	Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica
MINTEL	Ministerio de Telecomunicaciones de Ecuador
MINTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia
MIST	Ministerio de Innovación, Ciencia y Tecnología Inteligente de Barbados
MITIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación de Paraguay
NDGS	Estrategia Nacional de Gobierno Digital
OEA	Organización de los Estados Americanos
OGTIC	Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación de República Dominicana
SEGDI	Secretaría de Gobierno Digital de Perú
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SICA	Sistema Integrado Centroamericano

# Resumen ejecutivo

La rapidez de la transformación digital ofrece enormes oportunidades para que los ciudadanos participen en la sociedad y la economía, sin embargo, estas también pueden verse socavadas por los riesgos asociados a la forma en que se desarrollan, utilizan y adoptan las tecnologías digitales. Adoptar un enfoque de la transformación digital centrado en las personas es esencial para aprovechar sus oportunidades y gestionar al mismo tiempo los riesgos asociados, con el fin de obtener resultados que beneficien a todos y no dejen a nadie atrás. Tomar medidas decisivas para reforzar el gobierno digital es, por lo tanto, fundamental para que los gobiernos puedan hacer frente a los retos actuales de la gobernanza pública, así como a las necesidades cambiantes de las sociedades. Dada la creciente adopción de tecnologías digitales en el sector público, los gobiernos necesitan desarrollar acuerdos de gobernanza sólidos, así como capacidades que permitan una transformación digital justa, fiable y sostenible.

La transición digital de los gobiernos de ALC sigue una trayectoria similar a la observada en los países miembros de la OCDE. Los gobiernos han utilizado la adopción y el uso de herramientas digitales para lograr procesos más transparentes y eficientes (gobierno electrónico), lo que se refleja en las reformas y estrategias del sector público para modernizar los servicios y digitalizar las instituciones gubernamentales. Estos esfuerzos son especialmente pertinentes para abordar prioridades regionales acuciantes como la superación de las desigualdades sociales, económicas y digitales, así como para mejorar la transparencia del sector público. A pesar de los progresos realizados, los gobiernos de ALC siguen enfrentándose a importantes retos para lograr una transformación digital del sector público centrada en las personas, integrada y sostenible (gobierno digital). Mientras los gobiernos abordan las desigualdades en la conectividad digital, pueden tomarse medidas concretas para garantizar una digitalización inclusiva de los servicios públicos en la región.

En primer lugar, los países de ALC pueden dar prioridad al fortalecimiento de la gobernanza del gobierno digital. La mayoría de los países han integrado funciones de transformación digital en la maquinaria del gobierno; sin embargo, las autoridades del gobierno digital aún necesitan mayor empoderamiento, como tener un papel más importante en el establecimiento de normas y decisiones de inversión. Aunque integradas en la gestión pública, las estrategias de gobierno digital podrían ser más ambiciosas y exhaustivas para permitir una transformación digital sistémica del sector público. Las estrategias de gobierno digital en la región ignoran en gran medida varias áreas que, si se priorizan, pueden producir resultados duraderos y eficaces. Entre ellas se incluyen el desarrollo del talento digital en el sector público, enfoques coherentes para el diseño y entrega de servicios públicos más inclusivos en todos los niveles del gobierno, y el desarrollo de capacidades específicas para invertir en la transformación digital de la administración pública.

En segundo lugar, se necesitan acciones más decisivas para habilitar un sector público impulsado por datos en ALC. Para desarrollar un enfoque regional integrado de los datos del sector público y aprovechar los beneficios de la interoperabilidad transfronteriza, los países de ALC deben formalizar los roles, funciones y estrategias de datos gubernamentales. Los países se enfrentan a retos importantes para lograr una gobernanza de datos eficaz, como abordar la infraestructura de datos heredada y los sistemas de interoperabilidad para mejorar el acceso y el intercambio de datos, así como formalizar el uso ético de

los datos en el sector público. A pesar del impulso logrado durante la última década, las políticas de datos abiertos gubernamentales requieren una mayor institucionalización y conexión con programas regionales más amplios, incluidos los relativos al cambio climático y al uso de la inteligencia artificial (IA) en el sector público.

Por último, la transformación digital de los gobiernos de ALC debería traducirse en servicios públicos más convenientes, coherentes y responsivos para personas naturales y jurídicas. A pesar de la creciente disponibilidad de servicios públicos a través de canales digitales, los países de ALC han dedicado menos esfuerzos por comprender a los usuarios y sus necesidades a la hora de diseñar los servicios. Del mismo modo, es necesario seguir trabajando para garantizar una experiencia continua a los usuarios en los canales online y offline. Por ejemplo, se requieren más acciones para mejorar el reconocimiento mutuo y la interoperabilidad de las herramientas digitales entre los gobiernos de ALC para facilitar el acceso transfronterizo a los servicios públicos.

## Principales recomendaciones políticas

### ***Gobernanza, estrategias y configuración institucional del gobierno digital***

- Asegurar un fuerte liderazgo político para las políticas de gobierno digital dentro de los programas nacionales, empoderando a las autoridades del gobierno digital.
- Reforzar el enfoque estratégico para el gobierno digital mediante estrategias nacionales de gobierno digital integrales y vanguardistas, priorizando los esfuerzos para permitir una transformación digital inclusiva y centrada en el usuario.
- Aumentar los esfuerzos para promover la coordinación y la alineación entre las políticas nacionales y subnacionales de gobierno digital a través de mecanismos de cooperación específicos, como fondos de incentivos, desarrollo de capacidades e infraestructuras públicas digitales compartidas.

### ***Capacidades del sector público para invertir e implementar el gobierno digital***

- Adoptar mecanismos estratégicos e integrados de planificación y coordinación para invertir coherentemente en la transformación digital del sector público.
- Utilizar las inversiones en gobierno digital para garantizar una transformación digital coherente y consistente del sector público, fomentando el cumplimiento de las normas y estándares digitales.
- Utilizar la contratación pública de forma más innovadora y estratégica para apoyar la implementación de inversiones en transformación digital en el sector público.
- Desarrollar un entorno organizativo que atraiga, desarrolle y retenga el talento digital en el sector público.

### ***Gobernanza, intercambio y uso de datos en el sector público***

- Garantizar un mayor apoyo político y liderazgo en materia de datos.
- Trabajar para obtener estrategias nacionales inclusivas de datos en el sector público para la región de ALC y vincularlas a los esfuerzos por mejorar las estrategias y la gobernanza de la IA.
- Desarrollar una mayor integración regional de datos a través de la armonización regulatoria, la gestión de datos, la interoperabilidad de datos y la provisión de bienes públicos digitales como código abierto, interfaces de programación de aplicaciones (API) abiertas y datos abiertos.
- Invertir más en promover la IA y la ética de los datos.
- Mejorar la seguridad digital.

- Aumentar la alfabetización digital y de datos en los organismos públicos y la sociedad.

### ***Diseño y entrega de servicios públicos en la era digital***

- Desarrollar una cultura y capacidades que respalden un enfoque centrado en las personas en el diseño y la entrega de servicios públicos, fomentando la colaboración horizontal y multidisciplinaria dentro del sector público para comprender mejor a los usuarios, satisfacer sus necesidades y proponer una experiencia inclusiva y responsiva.
- Anclar el diseño y la entrega de servicios públicos en las prioridades y agendas nacionales, definiendo marcos de gobernanza específicos para promover la colaboración y la integración entre los proveedores de servicios públicos con el fin de ofrecer una experiencia continua a los usuarios.
- Dar prioridad al desarrollo de las condiciones básicas que permitan la digitalización de los servicios públicos, promoviendo la normalización, la escalabilidad y la interoperabilidad de la infraestructura pública digital en los países y en toda la región de ALC.

### ***Innovación digital en el sector público***

- Reforzar las capacidades y el compromiso con la innovación digital en el sector público, promoviendo el uso de metodologías y enfoques comunes para gobernar y ampliar la innovación del sector público.
- Promover el desarrollo de ecosistemas GovTech para apoyar la implementación de estrategias de gobierno digital y mejorar las capacidades del sector público para colaborar eficazmente con start-ups, innovadores y emprendedores.

# Evaluación y recomendaciones

---

Este capítulo presenta el estado del gobierno digital en América Latina y el Caribe (ALC) basado en el análisis realizado a través de esta Revisión, llevada a cabo entre 2020 y 2022 durante la crisis del COVID-19. Este informe también incluye recomendaciones de política pública concretas que buscan ayudar a los gobiernos de ALC a avanzar en la transformación digital de su sector público. La evaluación y recomendaciones de política pública están organizadas en torno a las cinco áreas de estudio incluidas en esta revisión: 1) gobernanza del gobierno digital; 2) capacidades del sector público para la transformación digital; 3) sector público impulsado por datos; 4) diseño y entrega de servicios públicos en la era digital, y 5) innovación digital y GovTech.

---

## Gobernanza del gobierno digital

### **Fortalecer la institucionalidad para impulsar la agenda de gobierno digital**

#### *Liderar el gobierno digital*

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe (88%) han establecido organizaciones encargadas del gobierno digital en el gobierno central o federal, ubicadas generalmente en un ministerio o en una agencia especial, y en menor medida en el centro del gobierno o en un ministerio coordinador. Sin embargo, no todas estas instituciones cuentan con responsabilidades y mandatos que garanticen su capacidad para dirigir la implementación de reformas, políticas e iniciativas de gobierno digital de forma coherente en todo el sector público. Menos de la mitad de las organizaciones de la región responsables del gobierno digital tienen responsabilidades en la toma de decisiones, incluyendo la capacidad de proporcionar apoyo financiero, aprobar el desarrollo y la implementación de iniciativas de transformación digital, ordenar revisiones externas o hacer cumplir las normas sobre tecnologías digitales en todo el gobierno central o federal.

#### *Dirigir y coordinar el gobierno digital*

La mayoría de los países de ALC (59%) ha establecido organismos de coordinación del gobierno digital, entendidos como entidades que reúnen a los responsables digitales del sector público, o a personas con funciones similares, para alinear la implementación de las reformas y estrategias del gobierno digital.

La mayoría de estos organismos de coordinación desempeñan un papel consultivo y solo unos pocos tienen responsabilidades de toma de decisiones, especialmente en torno a la priorización de la inversión en proyectos digitales/TIC en el gobierno central/federal. El rol limitado de estos organismos de toma de decisiones en los países de ALC dificulta la capacidad de alinear las instituciones del sector público y las políticas de gobierno digital con objetivos estratégicos de largo plazo.

### **Reforzar la agenda de gobierno digital**

#### *Estrategias nacionales de gobierno digital e instrumentos estratégicos regionales*

ALC ha avanzado en la creación de estrategias nacionales y regionales que definen la visión, los objetivos y los hitos para la implementación de políticas de gobierno digital. Aunque casi todos los países (94%) han adoptado estrategias nacionales de gobierno digital (ENGD), alrededor de la mitad de las estrategias analizadas datan de 2020 o antes, lo que indica la necesidad de mantenerlas actualizadas en consonancia con la rápida evolución del panorama digital. Cabe destacar que los países alinean sus objetivos de gobierno digital con agendas digitales más amplias y la mayoría de las ENGD cuentan con instrumentos de monitoreo.

Los instrumentos estratégicos regionales para el gobierno digital suelen articularse en torno a agendas digitales más amplias que abarcan varios países. Sin embargo, estas agendas no siempre incluyen un conjunto completo de prioridades del gobierno digital y a menudo carecen de mecanismos de seguimiento adecuados. Un segundo desafío es garantizar la alineación con prioridades regionales, especialmente en ámbitos como la inclusión digital, especialmente considerando que el promedio de personas que utiliza internet en la región sigue por debajo del promedio de la OCDE (84%). Esto incluye abordar el acceso a las tecnologías digitales y fomentar el desarrollo de las competencias necesarias tanto en el sector público como en la población en general.

En cuanto a las prioridades estratégicas, las estrategias nacionales de gobierno digital e instrumentos estratégicos regionales apuntan a objetivos sociales como mejorar el bienestar de los ciudadanos, aumentar la eficiencia del sector público para ofrecer mayor valor, optimizar y mejorar el acceso a los servicios públicos o mejorar la colaboración con los ciudadanos y su participación en la elaboración de políticas. Entre los puntos de acción concretos, los esfuerzos estratégicos nacionales y regionales se centran en la gobernanza del gobierno digital y la prestación de servicios digitales, en conjunto con objetivos para aumentar la privacidad, la

seguridad, la infraestructura pública digital (incluida la identidad digital) y las capacidades de innovación del sector público. La mayoría de los instrumentos regionales actuales no son exhaustivos y se centran en los servicios públicos, la innovación pública y los datos abiertos.

Además, los países han avanzado en el desarrollo de agendas digitales más amplias que incluyen objetivos sobre el desarrollo de la conectividad, las redes de telecomunicaciones, la innovación y el espíritu emprendedor, la digitalización de las PYME y las tecnologías emergentes, con menos atención a las competencias, el talento, la inclusión y el gobierno digital (ECLAC, 2022<sup>[1]</sup>). No obstante, el desarrollo digital en los países de la región de ALC es desigual. Este contexto exige mayores esfuerzos y una atención especial a las desigualdades regionales, al tiempo que se crean sinergias y agendas conjuntas con las políticas de gobierno digital.

### *Alinear los marcos normativos y regulatorios hacia el gobierno digital*

La mayoría de los países de ALC (más del 80%) contemplan en sus legislaciones cuestiones como la privacidad y la protección de datos, la transparencia y el acceso a la información del sector público, la firma digital, la contratación electrónica, la ciberseguridad y el gobierno digital. Sin embargo, aproximadamente la mitad de los países de la región no han seguido plenamente el ritmo de los países de la OCDE en términos de capacidades digitales avanzadas o enfoques proactivos y anticipatorios dentro de sus marcos legales y reglamentarios. Por ejemplo, la identidad digital, el principio de una sola vez, el acceso a la información y los datos del sector privado, la digitalización desde el diseño, la computación en la nube, los entornos aislados legales y/o reglamentarios, la inteligencia artificial, las tecnologías emergentes, el derecho de impugnación (es decir, la posibilidad de solicitar exenciones de las normas vigentes o de pedir que se reconsideren), entre otros. Como resultado, la mitad de la región no cuenta con las condiciones actualizadas para una correcta planificación, implementación y supervisión de las iniciativas de gobierno digital.

---

#### Propuestas de acción

A la luz de las conclusiones detalladas anteriormente, basadas en los principales hallazgos y análisis incluidos en el Capítulo 1 de esta revisión, los gobiernos de ALC podrían considerar la implementación de las siguientes recomendaciones de política pública:

1. **Reforzar el liderazgo y la coordinación para el gobierno digital.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Asegurar liderazgo político para las políticas de gobierno digital a través de instituciones específicas y reconocidas que ayuden a avanzar en las transformaciones estratégicas de gobierno más allá de los aspectos técnicos.
    - b. Establecer responsabilidades claras y adaptadas al contexto para la institución encargada del gobierno digital, permitiéndole impulsar la agenda del gobierno digital según las necesidades y condiciones de cada país.
    - c. Aumentar los esfuerzos para crear instancias de coordinación que apoyen el desarrollo coherente del gobierno digital en todo el sector público, con funciones específicas y articuladas para coordinar el desarrollo, la implementación, el seguimiento y el apoyo financiero de las Estrategias Nacionales de Gobierno Digital (ENGD).
    - d. Ampliar el alcance de las instituciones que participan en los organismos de coordinación existentes, considerando la inclusión de gobiernos subnacionales y actores no gubernamentales.
    - e. Establecer mecanismos explícitos de coordinación y apoyo del gobierno central/federal a los gobiernos subnacionales con el fin de alinear las políticas de gobierno digital y compartir capacidades para su implementación en todos los estados, provincias y municipios.
  2. **Reforzar el enfoque estratégico para el gobierno digital mediante estrategias nacionales de gobierno digital integrales y vanguardistas.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Cuando no estén disponibles, considerar la posibilidad de adoptar una ENGD para mejorar la implementación y la obligación de rendir cuentas de la agenda de gobierno digital mediante objetivos mensurables.
    - b. Cuando estén en vigor, actualizar con frecuencia las ENGD para garantizar que los objetivos y las acciones sean pertinentes y se adapten al cambiante panorama tecnológico, económico, cultural y político, y se ajusten a las prioridades de la región, como la inclusión, las competencias, el acceso a las tecnologías digitales y la confianza en el gobierno.
    - c. Aumentar los esfuerzos para coordinar las políticas nacionales de gobierno digital con los gobiernos subnacionales a través de mecanismos de cooperación específicos, fondos de incentivos, desarrollo de capacidades, infraestructuras públicas digitales compartidas, entre otros.
    - d. Considerar el desarrollo de una estrategia de gobierno digital para la región de ALC, que incluya objetivos de cooperación, el desarrollo de herramientas compartidas y proyectos comunes, la armonización regulatoria, mecanismos de gobernanza regional y una visión compartida adaptada a los diferentes contextos entre los países y dentro de ellos.
    - e. Mejorar la alineación de los instrumentos estratégicos regionales con las agendas de desarrollo y cooperación digital a través de
-

---

objetivos, líneas de acción, proyectos e indicadores comunes.

- f. Fomentar la participación de la sociedad civil en el diseño y la aplicación de políticas de gobierno digital para reforzar la rendición de cuentas del gobierno, aumentar el empoderamiento y la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y apalancar las redes y ecosistemas para la innovación en la elaboración de políticas y la prestación de servicios.
- g. Hacer de la construcción de la confianza entre los ciudadanos y el gobierno una prioridad estratégica de la ENGD, incluyendo la adopción de indicadores y objetivos estratégicos relacionados con la confianza pública dentro de las estrategias nacionales y regionales de gobierno digital.

3. **Ajustar el marco legal y reglamentario para afianzar los esfuerzos de transformación digital y apoyar la transición de gobierno electrónico a gobierno digital.** Se pueden considerar las siguientes acciones:

- a. Cuando estén en vigor, ser proactivos en la mejora de los marcos legales y reglamentarios para liberar el potencial de un uso responsable, inclusivo y coherente de las tecnologías digitales en el gobierno.
  - b. Cuando sea necesario, alinear los marcos legales y reglamentarios con las prioridades políticas claves asociadas a un enfoque de gobierno integral, proactivo y centrado en el usuario.
  - c. Establecer garantías éticas, de seguridad y de derechos humanos mediante la adopción de marcos normativos vinculantes y no vinculantes para prevenir cualquier posible daño causado por el uso de tecnologías y datos digitales por y en los gobiernos.
- 

## Capacidades del sector público para la transformación digital

### *Inversiones en gobierno digital*

#### *Planificación estratégica de las inversiones en transformación digital del sector público*

La planificación estratégica es la base de un enfoque eficaz y coherente para invertir en gobierno digital. Refleja la coordinación y alineación de las instituciones y actores en torno a los objetivos estratégicos y las acciones necesarias para alcanzarlos mediante inversiones públicas. Los gobiernos de ALC aún enfrentan el reto de alinear los esfuerzos entre las autoridades digitales, presupuestarias y de compras públicas en las decisiones sobre inversiones en gobierno digital en un contexto institucional donde las autoridades presupuestarias lideran la asignación de recursos. Como resultado, parece haber espacio para que los gobiernos refuercen la coordinación horizontal y la colaboración en el proceso de aprobación de inversiones para fomentar la alineación entre las principales instituciones incluyendo autoridades presupuestarias, de compras públicas y gobierno digital.

Además, las autoridades del gobierno digital en los países de ALC a menudo no cuentan con mecanismos concretos para apoyar una planificación coherente de las inversiones en gobierno digital, incluyendo instrumentos para evaluar de propuesta de valor y mecanismos de gestión de riesgos.

Además, los países incluidos en este informe siguen en gran medida un enfoque tradicional en la evaluación de la propuesta de valor, en lugar de reconocer los beneficios específicos de la transformación digital, incluidas las economías de escala y de red. Además, los crecientes y apremiantes retos globales, como la transición ecológica, exigen una actualización de los marcos pertinentes en ALC para que las decisiones sobre inversiones digitales puedan contribuir mejor a objetivos estratégicos de largo plazo, incluidas las consideraciones sociales, económicas, medioambientales y de seguridad.

#### *Implementación de las inversiones en transformación digital del sector público*

Los países de la región tienen la oportunidad de apalancar el proceso de aprobación de inversiones para mejorar la gestión de los portafolios de inversión digital, garantizando el cumplimiento de las normas digitales a través del sector público, y asegurando la alineación y coordinación entre las diferentes autoridades involucradas. La evidencia muestra que los gobiernos de ALC suelen utilizar directrices y guías nacionales para optimizar la administración y la implementación de las inversiones digitales en las instituciones del sector público. En la mayoría de los países, se trata de normas no obligatorias que orientan la implementación de las inversiones en gobierno digital y fomentan una aplicación coherente.

En cuanto a la adquisición de bienes y servicios digitales, los gobiernos de la región suelen utilizar mecanismos tradicionales de compra pública. Esto refleja una oportunidad para que los países de ALC utilicen estos mecanismos de forma más estratégica para la adquisición de bienes y servicios digitales para lograr otros objetivos distintos de la relación calidad-precio. Del mismo modo, los mecanismos de contratación innovadores siguen siendo una excepción más que una práctica habitual a la hora de adquirir bienes y servicios digitales en la región, a pesar de la disponibilidad de leyes y normas regulatorias pertinentes que permiten, por ejemplo, la experimentación o las asociaciones con GovTech. Las autoridades digitales de la región están bien situadas para colaborar con los organismos de contratación a fin de aprovechar la contratación pública como herramienta estratégica y palanca política para la transformación digital del sector público y la consecución de objetivos más amplios de sus políticas de digitalización.

### *Seguimiento y evaluación de las inversiones en transformación digital del sector público*

Los gobiernos de la región no han desarrollado mecanismos de seguimiento y evaluación de las inversiones en gobierno digital. La ausencia de estos mecanismos repercute en la capacidad del sector público para tomar decisiones estratégicas en materia de inversiones digitales mediante información fiable y oportuna. Estas brechas restringen la habilidad de identificar y reportar posibles problemas, permitiendo así que las autoridades de gobierno digital y otras entidades pertinentes tomen medidas adecuadas.

La evidencia muestra que algunos países de la región han avanzado en la recolección de información y datos sobre la experiencia del usuario en las inversiones en gobierno digital; sin embargo, estas prácticas aún son limitadas en términos de cobertura y objetivos. Estos esfuerzos son una condición necesaria, pero insuficiente para aprovechar a cabalidad los beneficios del gobierno digital para prestar mejores servicios. A pesar de estos esfuerzos iniciales para obtener información sobre la experiencia de los usuarios, los países de la región siguen mostrando dificultades para utilizar y canalizar esta información en la formulación de inversiones futuras.

## **Talento y competencias digitales**

### *Creación de un entorno que fomente la transformación digital de los gobiernos*

Un gobierno digital maduro requiere un entorno cultural propicio en todo el sector público; por ejemplo, fomentando la experimentación, creando equipos multidisciplinares y promoviendo formas de trabajo flexibles. Los gobiernos de ALC siguen enfrentándose a retos a la hora de fomentar la experimentación en el sector público debido a una cultura de aversión al riesgo arraigada en el entorno administrativo y legal de las administraciones públicas de la región, que se refleja, por ejemplo, en procesos de auditoría onerosos y rígidos, lo que limita el uso de prácticas innovadoras como la prueba de concepto y la experimentación en general en el sector público. Por otra parte, los países de ALC se han beneficiado de la creación de equipos multidisciplinares para la entrega de proyectos digitales en el sector público.

### *Competencias para apoyar la madurez del gobierno digital*

Para avanzar en su madurez digital, los gobiernos deben comprender e identificar claramente las competencias y talentos necesarios para poder contar con una fuerza laboral adecuadamente equipada para apoyar la transformación digital. Los marcos de competencias son instrumentos de política pública clave para construir un entendimiento compartido y una estandarización de las competencias necesarias para avanzar en la transformación digital de los gobiernos. Estos marcos pueden permitir una homogenización de los procesos de contratación, el perfeccionamiento de los programas de capacitación y facilitar la identificación de las necesidades de talento digital en las instituciones públicas. La evidencia muestra que la mayoría de los gobiernos de ALC han desarrollado marcos de competencias y estrategias para alinear y mejorar los esfuerzos de capacitación, abarcando también a los gobiernos subnacionales. No obstante, existe la oportunidad de avanzar en la creación de marcos de competencias específicos para los funcionarios públicos de nivel

administrativo y de prestación directa de servicios. La región podría beneficiarse de una mayor colaboración entre países en la identificación y desarrollo de competencias digitales para fomentar la integración regional.

### *Establecer y mantener una fuerza laboral digital en el sector público*

Los gobiernos deberían establecer esfuerzos específicos para atraer, desarrollar, asignar y retener el talento digital en todo el sector público. La evidencia obtenida muestra que los países de América Latina no han sido capaces de crear enfoques integrados para atraer y contratar talento digital en el sector público. Las autoridades de los gobiernos digitales están bien posicionadas para cooperar con las autoridades del Servicio Civil en la definición de estrategias para atraer y retener el talento y asignarlo a través de las instituciones del sector público mediante el desarrollo de esfuerzos integrados, incluyendo instrumentos específicos para apoyar a los gobiernos subnacionales. Por último, los gobiernos de la región introdujeron el trabajo a distancia durante la pandemia COVID-19 para garantizar la continuidad de los servicios en medio de la crisis global, y existe la oportunidad de adaptar estos esquemas de trabajo flexible para atraer más talento a las organizaciones del sector público.

---

#### Propuestas de acción

A la luz de las evaluaciones clave expuestas anteriormente, que se basan en los principales hallazgos y análisis incluidos en el Capítulo 2 de esta revisión, los gobiernos de ALC podrían considerar la implementación de las siguientes recomendaciones en materia de políticas:

4. **Avanzar hacia un mecanismo estratégico y de gobierno integral de planificación y coordinación de las inversiones en gobierno digital.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Avanzar hacia mecanismos de coordinación a dos niveles para las inversiones en gobierno digital a nivel estratégico y operativo, con el fin de garantizar una comunicación eficaz, la alineación y la coherencia de los objetivos de la política digital, al tiempo que se orientan las decisiones de inversión digital hacia objetivos políticos estratégicos.
    - b. Fomentar la colaboración entre las autoridades digitales, presupuestarias y de compras públicas a la hora de planificar las inversiones en gobierno digital para mejorar la coherencia e impulsar la eficiencia en el gasto de la administración digital.
    - c. Desarrollar mecanismos integrales de propuesta de valor para evaluar las ventajas de las inversiones digitales en el sector público, incluyendo consideraciones económicas, sociales y políticas, que complementen las herramientas y criterios de evaluación ex ante existentes para apoyar la planificación a corto, mediano y largo plazo.
    - d. Desarrollar marcos de gestión de riesgos que, alineados con los mecanismos de propuesta de valor, ayuden a abordar las amenazas y los riesgos subyacentes relacionados con las tecnologías digital y el uso de datos, como la ciberseguridad y el uso ético de los datos, incluidos los algoritmos y las soluciones impulsadas por IA.
    - e. Introducir consideraciones medioambientales en la evaluación de la propuesta de valor de las inversiones en gobierno digital para garantizar una transformación digital sostenible del sector público y crear coherencia política para la doble transición ecológica y digital.
  5. **Utilizar las adquisiciones públicas de forma más estratégica e innovar para apoyar la implementación de las inversiones en el gobierno digital.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Apalancar el proceso de aprobación de proyectos digitales para garantizar el cumplimiento de las normas digitales, fomentar la alineación entre las principales instituciones y crear coherencia en la entrega de las inversiones en gobierno digital.
    - b. Promover e incentivar el uso de metodologías ágiles por parte de los responsables de la implementación de inversiones y proyectos de gobierno digital en los gobiernos centrales y locales.
    - c. Avanzar hacia un enfoque más estratégico de la contratación pública de bienes y servicios digitales, aprovechando las economías de escala subyacentes en el sector público, por ejemplo, mediante la contratación conjunta en el ámbito digital, incluidos los gobiernos subnacionales.
    - d. Explorar la oportunidad de utilizar mecanismos innovadores de contratación pública, como el diálogo competitivo, los sistemas dinámicos de compra, los concursos de diseño o las asociaciones para la innovación, y los mecanismos basados en retos para fomentar la agilidad, la innovación y la rentabilidad a la hora de adquirir bienes y servicios digitales.
  6. **Aplicar mecanismos para la obligación de rendir de cuentas y enfoques orientados a los resultados al momento de invertir en la transformación digital del sector público.** Se pueden considerar las siguientes acciones:
    - a. Utilizar herramientas de supervisión como herramienta estratégica para dirigir la entrega de proyectos digitales, por ejemplo, desarrollando y aprovechando indicadores de rendimiento, incluido el progreso de la implementación, para proporcionar a las personas encargadas de dictar políticas una imagen completa de la cartera de inversiones digitales en el sector público.
    - b. Adoptar enfoques abiertos de manera predeterminada para el seguimiento de las inversiones en gobierno digital con el fin de crear transparencia y fomentar la obligación de rendir cuentas mediante el aprovechamiento de los datos abiertos del gobierno y los cuadros de mando en línea para informar sobre el progreso de la cartera de inversiones digitales.
    - c. Desarrollar metodologías normalizadas para medir la experiencia de los usuarios y canalizar estos conocimientos hacia el diseño y la
-

---

entrega de futuras inversiones en gobierno digital.

---

7. **Promover una cultura organizacional para la transformación digital de los gobiernos.** Se pueden considerar las siguientes acciones:
  - a. Aumentar las líneas de acción específicas en las estrategias nacionales de gobierno digital para desarrollar las competencias y el talento para el gobierno digital entre los funcionarios y los ciudadanos.
  - b. Fomentar la experimentación en el sector público creando espacios seguros para que los funcionarios públicos prueben y ensayen enfoques innovadores, y sensibilizando a los funcionarios, para avanzar en última instancia hacia un cambio cultural en las administraciones públicas de ALC.
  - c. Consolidar y ampliar el uso de equipos multidisciplinarios en los gobiernos centrales y subnacionales para beneficiarse de diferentes perspectivas y conocimientos a la hora de abordar las complejidades inherentes a la elaboración de políticas en la era digital.

---

8. **Desarrollar y mantener marcos de competencias integrales para avanzar en la transformación digital de los gobiernos.** Se pueden considerar las siguientes acciones:
  - a. Replantear, actualizar y aprovechar los marcos de competencias digitales para avanzar en la madurez del gobierno digital, incluidos los gobiernos subnacionales, para proporcionar una comprensión compartida y estandarizar las competencias esperadas en la fuerza laboral del sector público.
  - b. Fomentar la colaboración entre países para identificar las competencias necesarias para impulsar la transformación digital del sector público, sentando las bases para avanzar hacia un marco regional de competencias digitales y talento.
  - c. Identificar las carencias existentes en materia de talento digital en todo el sector público para ampliar las iniciativas de capacitación y ofrecerlas a los funcionarios públicos, con especial atención a los gobiernos subnacionales.

---

9. **Desarrollar un entorno organizativo para atraer, desarrollar y retener el talento digital en el sector público.** Se pueden considerar las siguientes acciones:
  - a. Promover la colaboración entre el gobierno digital y las autoridades del servicio civil para avanzar hacia una política estandarizada de atracción y contratación de talento digital, incluso en los gobiernos subnacionales.
  - b. Avanzar hacia un enfoque integrado de la atracción, contratación, asignación y retención de talento digital y especialistas digitales, repensando los incentivos en el sector público y beneficiándose de las economías de escala para asegurar el talento digital en el sector público.
  - c. Revisar las políticas de trabajo a distancia para atraer talento digital al sector público, garantizando al mismo tiempo las obligaciones legales y las herramientas de administración del rendimiento, así como la rendición de cuentas.
  - d. Fomentar el establecimiento de comunidades de práctica, redes profesionales y programas de tutoría, espacios flexibles para promover el aprendizaje entre iguales y garantizar una fuerza laboral digital dinámica en todo el sector público.
  - e. Explorar la ampliación de las comunidades de práctica existentes a nivel regional, fomentando la colaboración entre países y el intercambio de conocimientos sobre retos y oportunidades comunes en el gobierno digital de la región.

---

## Construir sectores públicos impulsados por datos

### ***Reforzar la interoperabilidad y las infraestructuras de los datos***

Los países de ALC reconocen la importancia de la integración e interoperabilidad de los datos en todo el sector público, y la pandemia del COVID-19 ha sido un catalizador para acelerar los esfuerzos en este sentido. No obstante, aún quedan importantes retos por abordar, sobre todo respecto a los procesos obsoletos y onerosos de generación e intercambio de datos, así como los desafíos vinculados a datos heredados y la madurez de los datos a escala nacional y local.

### ***Direccionar las políticas de datos en el sector público***

#### *Marcos regulatorios*

Mientras que algunos países cuentan con fundamentos jurídicos sólidos en ámbitos como la interoperabilidad de datos, los datos abiertos y la protección de datos personales, otros siguen rezagados. Específicamente para la protección de datos personales, el derecho de habeas data, que otorga a los individuos el derecho a presentar una queja contra el uso ilegítimo de sus datos o información personales o está presente de jure o de facto en los marcos regulatorios disponibles sobre protección de datos personales en toda la región. Aunque la pandemia por COVID-19 impulsó a algunos países a actualizar los marcos regulatorios relacionados con los datos de forma coherente en toda la región, las normas

regulatorias que no se ajustan a las normas mundiales y regionales o su ausencia total suponen un reto para la integración, el acceso y el intercambio transfronterizos de datos fiables.

### *Coordinación y colaboración*

Mientras que en algunos casos la coordinación entre las instituciones pertinentes se produce a nivel político o de toma de decisiones (por ejemplo, los Consejos de Gobernanza de Datos), en el caso de los organismos de coordinación del gobierno digital, los esfuerzos de coordinación no tienen lugar necesariamente a nivel técnico (por ejemplo, entre los profesionales de datos en el sector público) o con actores fuera del sector público.

### *Funciones y responsabilidades de los datos en los organismos públicos*

En ALC, la atribución clara de funciones y responsabilidades de liderazgo de datos en los organismos públicos es más evidente en la protección de datos personales de acuerdo con la legislación nacional, cuando está disponible. Las funciones institucionales de los datos abiertos del gobierno no siempre son autónomas, por lo que las responsabilidades pertinentes de los datos abiertos suelen asignarse como una tarea adicional de los funcionarios encargados del acceso a la información del sector público. Al mismo tiempo, en la mayoría de los países no existen funciones tácticas como los administradores de datos o esta responsabilidad se asigna como parte de las funciones de liderazgo institucional del gobierno digital.

Asimismo, la aparición de tecnologías que hacen un uso intensivo de los datos, como la inteligencia artificial (IA), ha destacado aún más las carencias existentes en relación con la capacidad de administración y gobernanza de los datos en el sector público de la región, como también se indica en los recientes informes regionales sobre IA elaborados por la OCDE y otras organizaciones de la región (OECD/CAF, 2022<sup>[21]</sup>).

## **Liderazgo y estrategias de datos**

### *Liderazgo de datos a nivel de todo el gobierno*

La mayoría de los sectores públicos de ALC carecen de puestos de liderazgo específicos en el ámbito de la política de datos, por ejemplo, en forma de funciones formales y autónomas. El mandato, las responsabilidades o las tareas de liderazgo de datos suelen atribuirse al organismo encargado de la agenda del gobierno digital (por ejemplo, agencias de gobierno digital o ministerios de telecomunicaciones). La tarea de liderazgo de datos de estos organismos suele estar muy centrada en la interoperabilidad del sector público. Además, el liderazgo y/o el mandato en materia de protección de datos personales, acceso a la información pública y datos abiertos del gobierno suelen recaer en organismos diferentes en los países de ALC.

### *Estrategias nacionales de datos*

La adopción de estrategias nacionales de datos para los gobiernos no es una práctica habitual en los países de ALC. En la mayoría de los casos, las acciones relacionadas con los datos se incluyen como un subcomponente de las estrategias de gobierno digital y agendas similares o se centran en aspectos específicos como los datos abiertos del gobierno. A menudo, las estrategias nacionales de datos se traducen en varios instrumentos y estrategias políticas en ámbitos como la interoperabilidad, los datos abiertos, el gobierno digital, la protección de datos personales y la IA que en un enfoque integrado orientado a la acción dentro de un único instrumento.

A nivel regional, el apetito por la integración de datos se refleja en las acciones emprendidas en mecanismos regionales de comercio como MERCOSUR y redes de gobierno digital como la Red GEALC, Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe. Otros esfuerzos se observan en

el contexto de las Naciones Digitales (con Uruguay como miembro) y la Agenda digital para América Latina y el Caribe (eLAC2022) de la CEPAL.

### **Datos abiertos gubernamentales**

Algunos países han reforzado sus acuerdos de gobernanza regulatoria e institucional para los datos abiertos gubernamentales, sin embargo, en los últimos años los esfuerzos en materia de datos abiertos se han estancado debido a la falta de continuidad del apoyo político a la agenda o de sostenibilidad en la implementación de las iniciativas de datos abiertos. Las políticas de gobierno abierto siguen impulsando las iniciativas de datos abiertos en la región. Mientras que los datos abiertos son un componente clave de las iniciativas anticorrupción en la región, es necesario seguir trabajando para conectarlos con otros desafíos de política pública, como la lucha contra el cambio climático, el uso de la IA en el sector público y la inclusión y protección de los grupos vulnerables.

Los avances en la implementación de las políticas de datos abiertos y la evaluación de su impacto siguen siendo un reto. Además, la práctica de explorar asociaciones público-privadas para aumentar la reutilización de datos e identificar su demanda es desigual en los distintos países. Por último, los esfuerzos en materia de datos abiertos a nivel local están creciendo, pero aún son incipientes.

### **Acceso e intercambio confiable de datos**

Los países de ALC están aún en proceso de construir o consolidar acuerdos regulatorios e institucionales para la protección de los datos personales y la privacidad. Algunos países de ALC siguen esforzándose por proporcionar a los ciudadanos herramientas que puedan utilizar para saber de qué manera se utilizan sus datos, con qué fin y por quién dentro del sector público.

Asimismo, la pandemia por COVID-19 y el cambio acelerado hacia la digitalización de los servicios públicos han llevado la seguridad de los datos al primer plano de la agenda política, pero los países de ALC necesitan adoptar un enfoque más proactivo y preventivo en la gestión de los riesgos digitales. El uso ético de los datos es un ámbito en auge, que hasta ahora se ha entendido en gran medida solo en relación con la protección de datos personales.

---

#### **Propuestas de acción**

A la luz de las evaluaciones clave expuestas anteriormente, que se basan en los principales hallazgos y análisis incluidos en el Capítulo 3 de este informe, los gobiernos de ALC podrían considerar la implementación de las siguientes recomendaciones políticas:

10. **Reforzar la interoperabilidad y las infraestructuras de los datos.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Mapear los flujos de datos, las relaciones entre éstos y la conexión de datos a servicios (compartidos o públicos) para aumentar el uso de buses de interoperabilidad.
    - b. Mejorar la detección y calidad de los activos de datos fomentando el desarrollo y uso de catálogos de datos y evaluaciones de la madurez de los datos.
    - c. Abordar los retos de la gobernanza de datos a varios niveles, incluida la capacidad de datos a nivel local, el intercambio y la escala de herramientas compartidas, así como la digitalización de los registros públicos cuando sea necesario en colaboración con las autoridades locales.
    - d. Invertir más esfuerzos para avanzar en la interoperabilidad semántica, los metadatos, los esquemas de clasificación de datos y los servicios web.
    - e. Promover el uso de estándares abiertos y herramientas de infraestructura de código abierto para la escalabilidad y la integración de datos regionales.
  11. **Reforzar los marcos regulatorios, la coordinación y la colaboración para dirigir el cambio de la política de datos del sector público.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Reforzar los fundamentos jurídicos de la interoperabilidad de los datos en el sector público, los datos abiertos y la protección de los datos personales actualizando su ámbito de aplicación y sus disposiciones en consonancia con las normas y principios mundiales o promulgando legislación cuando sea necesario.
    - b. Avanzar en la interoperabilidad regulatoria regional armonizando la legislación relacionada con los datos de los distintos países.
    - c. Establecer mecanismos de coordinación formales e informales para la gobernanza de datos en el sector público con el fin de garantizar la claridad en cuanto a las funciones relacionadas con los datos y promover la colaboración entre los diferentes niveles de
-

---

gobierno y con comunidades externas como representantes de grupos vulnerables, minorías, observadores de derechos humanos, periodistas y actores de GovTech y CivicTech.

- d. Explorar colaboraciones y fomentar comunidades informales de prácticas dentro del sector público para reforzar la madurez de los datos del sector público con un enfoque ascendente. Cuando estén disponibles, recurrir para ello a las escuelas de administración pública o a los institutos de administración civil.
- e. Promover el compromiso con comunidades externas, para garantizar el desarrollo de estrategias, proyectos e iniciativas fiables, inclusivos y representativos relacionados con los datos.

---

12. **Clarificar las funciones y responsabilidades de los organismos públicos en materia de datos.** Se pueden considerar las siguientes acciones:

- a. Clarificar las responsabilidades de las funciones relacionadas con los datos en los organismos públicos encargados, entre otras cosas, de los datos abiertos, el acceso a la información, la administración de datos, la protección de datos personales y la ciencia de datos para evitar la duplicación de esfuerzos, permitir una mejor coordinación y rendición de cuentas, así como fomentar las sinergias.
- b. Establecer funciones tácticas y transversales, como administradores de datos institucionales, en todos los ministerios y organismos del sector público, en particular en aquellos con agendas políticas con uso intensivo de datos. Lo anterior con el fin de facilitar la coordinación, promover las conexiones entre las estrategias de datos nacionales e institucionales y fomentar una cultura de datos dentro de las organizaciones del sector público.
- c. Fomentar el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos a través de los límites para avanzar en enfoques y capacidades comunes en materia de protección de datos personales, datos abiertos, inteligencia artificial, gobernanza de datos y seguridad digital. Las colaboración o préstamos temporales de funcionarios públicos entre países y el fomento de capacitaciones en el contexto de foros regionales de gobierno digital y colaboración multilateral podrían ayudar en este sentido.

---

13. **Mejorar el liderazgo y el enfoque estratégico de datos de gobierno de forma integral.** Se pueden considerar las siguientes acciones:

- a. Mejorar la coordinación entre los organismos (por ejemplo, organismos del gobierno digital, ministerios pertinentes) responsables de la protección de datos personales, datos abiertos, acceso a la información, seguridad de los datos e interoperabilidad, fomentando más la creación de organismos de coordinación como los consejos de gobernanza de datos.
- b. Proporcionar un mayor respaldo político para ayudar a avanzar en las ambiciones estratégicas más allá de los aspectos técnicos de los sectores públicos impulsados por datos. En algunos países de ALC, esto implicaría conectarse con esfuerzos más amplios para fortalecer la gobernanza y el liderazgo para el gobierno digital en caso de que el liderazgo de datos se atribuya como una tarea o misión del organismo o papel de liderazgo del gobierno digital.
- c. Trabajar por el desarrollo de estrategias nacionales de datos integradas a nivel de gobierno central / federal para proporcionar más coherencia, dirección política, fomentar las sinergias y reducir la duplicación de esfuerzos, así como reunir las estrategias existentes relacionadas con los datos bajo un único paraguas político.
- d. Iniciar debates a nivel político con vistas a una estrategia común de datos a nivel regional. Esto podría ayudar a englobar los esfuerzos disponibles relacionados con los datos en diferentes sectores, avanzar en los enfoques impulsados por datos para mejorar el diseño y la entrega de servicios transfronterizos, así como garantizar el uso y la escalabilidad de herramientas de gobernanza de datos como la identidad digital.

---

14. **Estrategias nacionales de datos y datos abiertos del gobierno.** Se pueden considerar las siguientes acciones:

- a. Trabajar para el desarrollo de estrategias nacionales de datos integradas a nivel de gobierno central / federal que proporcionen más coherencia, dirección política, fomentar las sinergias y reducir la duplicación de esfuerzos, así como reunir las estrategias existentes relacionadas con los datos bajo un único paraguas político. Estas estrategias de datos deben conectarse con otras estrategias, como las de la IA, para garantizar la influencia de los esfuerzos de gobernanza de datos y de IA.
  - b. Iniciar debates a nivel político con vistas a una estrategia común de datos a nivel regional. Esto podría ayudar a englobar los esfuerzos disponibles relacionados con los datos en diferentes sectores, avanzar en los enfoques impulsados por datos para mejorar el diseño y la entrega de servicios transfronterizos, así como garantizar el uso y la escalabilidad de herramientas de gobernanza de datos como la identidad digital.
  - c. Desarrollar estrategias para los datos abiertos a nivel nacional que proporcionen plazos, responsabilidades, acciones e indicadores claros, enmarcados en el contexto de estrategias digitales, de datos y de IA más amplias, si es necesario.
  - d. Seguir invirtiendo esfuerzos para aclarar las funciones y reforzar los marcos legales de los datos abiertos, por ejemplo, mediante la inclusión de disposiciones y definiciones específicas de datos abiertos, así como garantizar la alineación con estrategias más amplias de transformación digital e IA.
  - e. Involucrar a comunidades externas, como representantes de grupos vulnerables, minorías, observadores de derechos humanos, periodistas y actores de GovTech y CivicTech, para identificar necesidades y promover la reutilización de datos.
  - f. Garantizar que la disponibilidad de datos abiertos del gobierno responda a los retos políticos emergentes en la región, incluida la violencia de género, los feminicidios, la violencia contra las comunidades LGBTQ+ y otros grupos vulnerables.
  - g. Seguir promoviendo la adopción e implementación de normas internacionales de datos abiertos sobre contratación pública, propiedad efectiva e infraestructuras públicas, en consonancia con iniciativas como el Programa Interamericano de Datos Abiertos para Prevenir y Combatir la Corrupción (PIDA).
  - h. Integrar más las iniciativas de datos abiertos con la consecución de los objetivos de las agendas de gobierno digital. Esto significa implementar acciones para utilizar los datos abiertos en la creación conjunta de servicios que los ciudadanos y las empresas puedan utilizar en su vida cotidiana, incluso en colaboración con los titulares de los datos del sector privado y mediante asociaciones con estos actores.
  - i. Fomentar los datos abiertos a nivel local, reconociendo al mismo tiempo la necesidad de avanzar también en aspectos relacionados
-

---

como la conectividad, la madurez digital y de datos a nivel local y la inclusión de las comunidades rurales.

---

15. **Establecer las condiciones para una gobernanza y un uso fiables de los datos en el sector público.** Se pueden considerar las siguientes acciones:
- Establecer responsabilidades y funciones claras para la protección de datos personales en todas las organizaciones del sector público y a nivel de los organismos responsables (por ejemplo, autoridades de protección de datos, procurador social) y aumentar la alfabetización digital y de datos en este ámbito en los organismos públicos y en toda la sociedad.
  - Desarrollar y facilitar a los ciudadanos el acceso a herramientas como la identidad digital, las carteras electrónicas, las carpetas ciudadanas, la firma electrónica y los mecanismos de autenticación.
  - Invertir más esfuerzos en la ética de los datos para garantizar la generación, administración, intercambio y uso responsables de datos inclusivos y representativos, también en el contexto de los sistemas de IA.
  - Avanzar en los esfuerzos de seguridad digital para mejorar la protección de las actividades gubernamentales y de los datos que estas generan y obtienen, incluidos los datos personales.
- 

## Impulsar el servicio público y la entrega de servicios

### **Definición de estrategias integradas de diseño y entrega de servicios públicos**

#### *Enfoque estratégico y coordinación del diseño y la entrega de servicios*

La agenda de los servicios públicos (esfuerzos que conducen a mejorar el acceso, la capacidad de respuesta, la proactividad y la orientación en el ser humano de los servicios públicos) está ganando un mayor impulso y apoyo político en ALC tras la pandemia por COVID-19. A pesar de los avances en la digitalización de la entrega de servicios públicos a través de diferentes canales y en la adopción por parte de los usuarios, los gobiernos de ALC deben desarrollar un enfoque estratégico con visión de futuro que apoye la transformación de los servicios públicos hacia un enfoque omni-canal para todo el sector público. Entre ellas se encuentran la escasa disponibilidad de marcos de política pública adecuados y los limitados mandatos y responsabilidades relacionados con la agenda de servicios. Los mecanismos de coordinación para apoyar un enfoque coherente e integrado del diseño y entrega de servicios en torno a los usuarios y sus necesidades, tanto a nivel central como local, no son la norma, esto frente a una digitalización basada en silos y orientada a lo analógico.

#### *Estrategia de canales*

La mayoría de los gobiernos de ALC han adoptado estrategias de entrega de servicios multicanal (servicios disponibles a través de diferentes canales, pero que ofrecen una experiencia de usuario distinta), en contraste con unos pocos que ofrecen servicios públicos bajo un enfoque omni-canal (que se centra en proporcionar la misma calidad de experiencia continua al usuario a través de múltiples canales). El enfoque multicanal predominante en ALC es una oportunidad perdida para aumentar la conveniencia y la capacidad de respuesta de los usuarios a la hora de completar los servicios públicos desde una perspectiva integral. Esta cuestión es especialmente delicada, ya que prestar un servicio de igual calidad en todos los canales es esencial para una transformación digital inclusiva del sector público en la región, teniendo en cuenta la desigualdad social y económica, así como la exclusión existente en los distintos territorios. Los medios digitales se han convertido en un canal de distribución fundamental, pero siguen presentándose limitaciones para ofrecer una experiencia integral y completa a los usuarios a través de las plataformas existentes, a pesar del rápido aumento del número de procesos analógicos disponibles a través de medios digitales.

## **Diseño de servicios centrados en el usuario**

### *Participación y comprensión de los usuarios y sus necesidades*

El objetivo final en la entrega de servicios públicos es resolver los problemas finales de los usuarios. Sin embargo, los gobiernos de ALC siguen orientados en gran medida hacia el diseño y la prestación de servicios públicos impulsados por la burocracia del sector público y los requisitos regulatorios (enfoque centrado en el gobierno), lo que limita la capacidad del sector público para comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios. La cultura legalista dominante existente en la región, aplicada también a la transformación de los servicios públicos, ha provocado avances limitados en la madurez del gobierno digital en las últimas décadas. El enfoque legal del diseño y la entrega de servicios se refleja en la comprensión y las capacidades limitadas para el diseño de servicios y la investigación de usuarios; asimismo, ha actuado como obstáculo para adoptar plenamente un enfoque impulsado por el usuario en la transformación digital de los servicios públicos en ALC. Como consecuencia, los gobiernos de ALC suelen seguir un enfoque top-down (interpretación en lugar de comprensión de las necesidades de los usuarios) y una mentalidad aislacionista (orientada a la burocracia en lugar de a los usuarios) a la hora de transformar los servicios públicos.

### *Medir el rendimiento de los servicios y la satisfacción de los usuarios*

Prestar servicios públicos cómodos y con capacidad de respuesta a los usuarios requiere una mejora continua y un enfoque sistemático para captar el rendimiento de los servicios y las opiniones y satisfacción de los usuarios a través de mecanismos de retroalimentación. Los países de ALC carecen de un enfoque coherente y exhaustivo para recopilar, analizar y utilizar datos sobre el rendimiento de los servicios públicos, basándose en gran medida en indicadores básicos que restringen la capacidad del sector público para transformar los servicios en función de su rendimiento. Los esfuerzos por medir la satisfacción de los usuarios, y aplicar estos insumos en la mejora de los servicios siguen siendo limitados y se centran sobre todo en la obtención de datos que no informan la mejora de los servicios de forma coherente y a menudo están desconectados de la política general de entrega de servicios.

## **Crear las condiciones propicias para la digitalización de los servicios públicos**

### *Directrices, normas y capacidades*

Un enfoque de gobierno integral para el diseño y la entrega de servicios públicos incluye el desarrollo de herramientas comunes y procesables para ayudar a los equipos de servicio a la hora de transformar digitalmente un servicio. Debido a la cultura jurídica dominante, la mayoría de las normas y medios de apoyo existentes se enmarcan en los marcos regulatorios existentes en la región. Aunque pertinentes, no proporcionan orientaciones procesables para el diseño y la entrega eficaz de servicios públicos. Avanzar en el desarrollo de directrices para la investigación de usuarios y el diseño de servicios sería especialmente relevante para ayudar a mitigar la actual mentalidad orientada a lo legal y poco centrada en el ser humano que impulsa la agenda de los servicios públicos en ALC.

En cuanto a las capacidades específicas para transformar digitalmente los servicios públicos, la mayoría de los países de ALC están invirtiendo en garantizar la capacidad interna para diseñar y operar servicios, así como para subcontratar con proveedores externos tradicionales. En menor medida, los gobiernos de la región aprovechan las capacidades de desarrollo existentes en otras instituciones del sector público (por ejemplo, reutilizando sus soluciones). El aprovechamiento de la experiencia de start-ups, emprendedores o innovadores a través de sociedades GovTech sigue siendo limitado en toda la región, lo que reduce el acceso a proveedores o socios nuevos y más innovadores para contribuir a la digitalización de los servicios públicos.

## Herramientas y facilitadores digitales comunes

Un enfoque de gobierno integral para el diseño y la entrega de servicios se basa en la premisa de que las instituciones del sector público pueden tener acceso a herramientas digitales y facilitadores comunes que faciliten la colaboración y la integración efectivas en la prestación de servicios. Mientras que los países de ALC están avanzando en el desarrollo de la infraestructura pública digital (*digital public infrastructure, DPI*), como la nube, la interoperabilidad de datos, herramientas de pago digital, notificación digital o la identidad digital, hay una oportunidad para avanzar en los debates regionales sobre los bienes públicos digitales que requieren una mayor cooperación regional y que puede beneficiarse del intercambio de prácticas. Existe un desarrollo limitado de soluciones de código abierto en ALC, perdiéndose la oportunidad de avanzar hacia herramientas comunes que puedan responder a marcos legales y culturales similares, como la notificación digital o las soluciones de carpeta ciudadana.

---

### Propuestas de acción

A la luz de las evaluaciones expuestas anteriormente, que se basan en los principales hallazgos y análisis incluidos en el Capítulo 4 de esta revisión, los gobiernos de ALC podrían considerar la implementación de las siguientes recomendaciones en materia de políticas:

- 
16. **Anclar el diseño y la entrega de servicios públicos en las prioridades y políticas públicas nacionales.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Incorporar la transformación de los servicios públicos como objetivo político central en las prioridades gubernamentales, incluido el desarrollo de marcos o estrategias de política pública que definan planes de acción, objetivos y acciones para mejorar la capacidad de respuesta y la orientación al usuario de los servicios públicos habilitados digitalmente.
    - b. Definir el mandato y las responsabilidades específicas para dirigir una agenda de diseño y entrega de servicios públicos, integrando las responsabilidades de investigación de usuarios, diseño centrado en el usuario y simplificación administrativa con el desarrollo de elementos básicos para la digitalización de los servicios públicos.
    - c. Capacitar a las autoridades del gobierno digital para que desempeñen un papel central en las agendas de servicios públicos, garantizando el mandato, las capacidades y fomentando la evolución de la mentalidad necesaria para seguir desarrollando el diseño de servicios dentro de las estrategias nacionales de gobierno digital.
    - d. Integrar la digitalización de los servicios del gobierno local en las estrategias y marcos políticos del gobierno digital central / federal para garantizar la coherencia y la alineación en el diseño y la entrega de servicios.
    - e. Fomentar el desarrollo y la adopción de un enfoque de entrega de servicios omni-canal que garantice unas estrategias de canales sólidas, la coordinación y el establecimiento de condiciones propicias, desde el financiamiento hasta el intercambio efectivo de datos dentro del sector público.
    - f. Aumentar la disponibilidad en línea de servicios públicos plenamente transaccionales garantizando que se dediquen esfuerzos a replantear y simplificar los procesos y servicios públicos, haciéndolos más ágiles y eficientes mediante el uso de tecnologías y datos digitales, evitando replicar en línea procesos analógicos y basados en papel.
    - g. Consolidar los esfuerzos en proceso para desarrollar catálogos de servicios de gobierno integral a través de diferentes canales, incluida la información pertinente para apoyar el rediseño o la optimización de los servicios.
  17. **Desarrollar la cultura y las capacidades para tener un enfoque centrado en el usuario en el diseño y la prestación de servicios públicos.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. Desarrollar capacidades de diseño de servicios dentro de los organismos líderes del gobierno digital, incluyendo normas y directrices sobre investigación de usuarios para equipar a las instituciones del sector público para implementar la transformación digital impulsada por el usuario de los servicios públicos. Reforzar las capacidades de diseño de servicios es especialmente pertinente en el contexto actual de aumento de las expectativas de los ciudadanos con respecto al sector público, así como de mayor apoyo político y financiero a la digitalización de los servicios públicos en la región.
    - b. Garantizar el diseño y la entrega inclusivos de los servicios públicos en ALC, en particular centrándose en el compromiso activo con grupos clave como los inmigrantes, los adultos mayores y los estudiantes en el contexto de la migración regional y el envejecimiento de la población.
    - c. Promover la colaboración horizontal dentro del sector público, por ejemplo, mediante el desarrollo de comunidades de prácticas y redes de pares, así como con actores externos para implicar mejor a diferentes grupos en el diseño de servicios, así como para compartir las mejores prácticas y abordar los retos comunes para integrar la investigación de usuarios en las iniciativas de transformación digital.
    - d. Fomentar el intercambio regional de buenas prácticas y lecciones sobre el diseño de servicios que, reconociendo el contexto administrativo, económico y social regional, ayuden a seguir avanzando en la adopción de prácticas de diseño de servicios para la transformación de los servicios públicos.
    - e. Desarrollar capacidades y asignar recursos para consolidar los datos sobre el rendimiento de los servicios públicos en ALC, incluida una mayor integración con los catálogos y registros de servicios para generar una descripción general de la entrega de servicios públicos.
-

- 
- f. Desarrollar capacidades de análisis de datos en el gobierno digital y/o las autoridades de servicios públicos para mejorar la recopilación, administración y uso de datos de rendimiento con el fin de mejorar el diseño y la prestación de servicios.
  - g. Reforzar el desarrollo de metodologías comunes para la satisfacción de los usuarios que apoyen una mejor comprensión de la experiencia de los usuarios tras acceder a los servicios.
  - h. Garantizar la alineación e integración de la medición de rendimiento de los servicios y de la satisfacción de los usuarios con la agenda de transformación de los servicios públicos para reforzar un enfoque basado en evidencia para mejorar el diseño y la entrega de servicios.
- 
18. **Reforzar las condiciones propicias para la digitalización de los servicios públicos.** Se pueden considerar las siguientes acciones:
- a. Desarrollar un conjunto coherente de directrices y normas, basándose en los marcos regulatorios existentes para el gobierno digital y los servicios públicos, con el fin de dotar eficazmente a los equipos de servicios de un enfoque común y unificado para digitalizar los servicios públicos centrados en los usuarios.
  - b. Facilitar orientaciones específicas para el diseño de servicios y la investigación de los usuarios que, junto con el refuerzo de los recursos y las capacidades, puedan cambiar eficazmente la mentalidad de los funcionarios y los equipos de entrega de servicios hacia un enfoque centrado en el usuario.
  - c. Ampliar el alcance de los proveedores y socios externos para diseñar y prestar servicios públicos innovadores y proactivos, aprovechando la experiencia y las capacidades de intraemprendedores y emprendedores, *start-ups* y asociaciones público-privadas (PPP) para complementar a los proveedores habituales y la capacidad interna.
  - d. Avanzar hacia un marco integrado y coherente de infraestructura pública digital común a disposición de los gobiernos centrales, federales y locales que promueva un enfoque coherente e interoperable en la entrega de servicios públicos.
  - e. Avanzar en la cooperación regional para desarrollar y compartir bienes públicos digitales que puedan apoyar la entrega de servicios transfronterizos en ALC, aprovechando la experiencia de los gobiernos de la región con herramientas de código abierto.
  - f. Aprovechar la cooperación internacional para avanzar en la gobernanza de la infraestructura pública digital para soluciones fiables e interoperables acordadas entre países de ideas afines.
- 

## Innovación digital y GovTech

### ***Administración de una cartera de innovación***

Solo una ligera mayoría de los líderes de gobiernos digitales de ALC considera que los servicios públicos de su país son innovadores. La evidencia del Observatorio de Innovación en el Sector Público de la OCDE muestra que los gobiernos de ALC están tomando medidas audaces para innovar, favoreciendo en mayor medida la innovación orientada a la misión (o el establecimiento de un resultado claro y un objetivo general para lograr una misión específica) y también tienden a adoptar la innovación adaptativa (o probar e intentar nuevos enfoques para responder a un entorno operativo cambiante). Por el contrario, los esfuerzos de los gobiernos son más débiles en la innovación orientada a la mejora (o actualización de prácticas, consecución de eficiencias y mejores resultados, así como la creación de las estructuras existentes) y aún más débiles en la innovación anticipatoria (o exploración y compromiso con cuestiones emergentes que podrían dar forma a futuras prioridades y compromisos). Esto obstaculiza la capacidad del sector público de tomar medidas para anticiparse de forma proactiva a los problemas públicos y encontrar formas innovadoras de abordarlos.

### ***Comprometerse a innovar***

En general, los gobiernos de ALC hacen hincapié en la innovación dentro de sus estrategias de gobierno digital. Algunos también han desarrollado estrategias de innovación digital e inteligencia artificial específicas para el sector público. Sin embargo, las estrategias amplias de innovación del sector público han sido menos pronunciadas, aunque algunos gobiernos, en particular a nivel local, son actores destacados de la innovación gubernamental. No obstante, la ausencia de estrategias puede plantear retos a los gobiernos de ALC a la hora de adoptar un enfoque sistémico de la innovación y vincular sus esfuerzos generales de innovación a su estrategia digital y a sus objetivos de innovación digital.

Siete gobiernos de ALC (41%) se han adherido a la Declaración sobre Innovación en el Sector Público de la OCDE, reconociendo formalmente la importancia de la innovación como una capacidad estratégica del gobierno para modernizar las administraciones estatales y alcanzar los objetivos políticos, así como

implementando iniciativas para hacer operativos sus principios. Sin embargo, el número de países adheridos en la región sigue siendo minoritario. Al adherirse a la Declaración, los países pueden indicar su compromiso y alineamiento con los principios y acciones reconocidos internacionalmente para adoptar y mejorar la innovación.

### ***Fomentar las competencias y capacidades de innovación***

Los resultados de la Encuesta de la OCDE-CAF sobre Agencias de Gobierno Digital de ALC, basada en las percepciones de los funcionarios de gobierno digital sobre si los funcionarios públicos en sus países tienen las competencias básicas descritas en el modelo de competencias de la OCDE para la innovación del sector público, sugieren que los facilitadores fundacionales de las capacidades y la cultura innovadoras no están disponibles. Sin embargo, las puntuaciones relativamente altas respecto a la curiosidad dejan entrever que los funcionarios públicos quieren probar cosas nuevas e innovar, pero que no siempre tienen los conocimientos y la capacitación necesaria para seguir adelante. Más concretamente, los gobiernos de ALC han desarrollado cada vez más componentes de capacitación para ayudar a fortalecer algunas de sus competencias de innovación, especialmente en lo que se refiere a la alfabetización de datos, la orientación al usuario y la iteración. Otras competencias, como la narración de historias, parecen tener menos importancia, según las percepciones de los funcionarios del gobierno digital.

### ***Fomentar la innovación digital y el uso de tecnologías emergentes***

Los gobiernos de ALC están explorando sobre todo el uso de la inteligencia artificial en el sector público, como se ha documentado ampliamente en informes anteriores (OECD/CAF, 2022<sup>[3]</sup>), al tiempo que muestran cierto interés por otras tecnologías innovadoras y emergentes, en particular el análisis de big data, internet de las cosas y blockchain. Solo unos pocos gobiernos informaron que tienen estrategias en torno a otras formas de tecnología emergente (no IA) y no hay mayor evidencia de esfuerzos reales en la implementación de estas.

### ***Liberar el potencial de GovTech***

Una mejor colaboración con las start-ups y la exploración de asociaciones público-privadas se han identificado como prioridades y retos particulares en ALC para promover una mejor adopción de las tecnologías emergentes, así como una mayor agilidad e innovación en el sector público. La región ya ha estado dando pasos audaces en la promoción de la concienciación y el interés por las start-ups de GovTech, mostrando la expansión más significativa a nivel subnacional en ciudades como Córdoba (Argentina), Sao Paulo (Brasil) o Bogotá (Colombia). Muchas soluciones de GovTech aprovechan los datos del gobierno para desarrollar servicios basados en soluciones de inteligencia artificial.

A nivel nacional ha habido menos prevalencia, lo que limita las oportunidades de un enfoque sistémico de GovTech y puede obstaculizar la capacidad de las start-ups para obtener financiamiento y ampliar su escala. Después de evaluar varios facilitadores clave de GovTech, incluyendo la inversión inicial, las infraestructuras de datos, los espacios de innovación y la contratación pública, los gobiernos de ALC muestran un progreso comparativamente más lento a nivel de políticas públicas. Esto se debe en particular al escaso desarrollo de estrategias y a la ausencia de entidades específicas responsables de coordinar los esfuerzos de GovTech.

---

#### **Propuestas de acción**

A la luz de las evaluaciones clave expuestas anteriormente, que se basan en los principales hallazgos y análisis incluidos en el Capítulo 5 de esta revisión, los gobiernos de ALC podrían considerar la implementación de las siguientes recomendaciones en materia de políticas:

19. **Reforzar las capacidades y el compromiso con la innovación digital en el sector público.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:
    - a. **Desarrollar un enfoque más coherente de la gobernanza de la innovación en el sector público, que incluya la adopción de estrategias**
-

específicas de innovación en el sector público, así como la creación de estructuras institucionales para dirigir la innovación en el gobierno.

- b. Adoptar un enfoque de cartera, múltiples proyectos e inversiones en innovación gubernamental, que permita a los gobiernos comprender, fomentar y administrar diferentes facetas de la innovación, así como repartir el riesgo y mitigar las posibilidades de pérdida.
- c. Promover el uso de la Herramienta de Exploración de Carteras (PET, por sus siglas en inglés) entre las agencias de gobierno digital e innovación para facilitar una evaluación personalizada del contexto de cada organización, permitir el mapeo de su cartera de innovación proyecto por proyecto, identificar las carencias existentes, evaluar la alineación de sus esfuerzos con los puntos fuertes fundamentales y mejorar su capacidad para adoptar un enfoque de cartera para la innovación.
- d. Promover un entorno y unas capacidades para la innovación estableciendo estructuras organizativas, mecanismos e incentivos adecuados (incluida la financiación), en los que los funcionarios públicos estén capacitados para comprometerse con nuevas ideas, tecnologías y formas de trabajar.
- e. Conectar a distintos actores (públicos, privados, sin fines de lucro, ciudadanos) de forma que el sector público pueda asociarse, colaborar y crear conjuntamente nuevos enfoques, así como crear sociedades para aumentar la capacidad de innovación del sector público.
- f. Compartir sistemáticamente el aprendizaje derivado de la actividad de innovación (ya sea un éxito o un fracaso).
- g. Garantizar una base de sólidas competencias de innovación entre los funcionarios públicos basada en el modelo de competencias de la OCDE para la innovación en el sector público, en la que todos los funcionarios tengan al menos cierto nivel de conocimiento de las seis áreas con el fin de apoyar el aumento de los niveles de innovación en el sector público.
- h. Mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías y de cómo pueden ser utilizadas por el sector público o repercutir en él, adoptando al mismo tiempo un enfoque basado en el riesgo que implique evaluar cuidadosamente los posibles riesgos y beneficios e implementar las medidas adecuadas para mitigarlos.

20. **Desbloquear el potencial del ecosistema de GovTech.** Se pueden considerar las siguientes prioridades:

- a. Reforzar la gobernanza de GovTech desarrollando estrategias y responsabilidades específicas para dirigir la agenda, garantizando una estrecha alineación con las instituciones y estrategias del gobierno digital.
- b. Desarrollar fondos de desafío de GovTech específicos y mecanismos de inversión para promover la innovación del sector público digital y el emprendimiento económico en este espacio.
- c. Revisar los marcos de contratación pública para comprender mejor hasta qué punto los obstáculos percibidos para GovTech están codificados en las normas o si existe un margen para aclaraciones e interpretaciones alternativas.

## Referencias

- ECLAC (2022), *A Digital Path for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean*, Economic Commission for Latin America and the Caribbean, <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48461> (accessed on 14 January 2023). [1]
- 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, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>. [3]
- 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, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>. [2]

# 1 Gobernanza del gobierno digital

---

El presente capítulo explora la gobernanza del gobierno digital en América Latina y el Caribe (ALC) empleando un enfoque comparativo basado en las normas y recomendaciones establecidas por la OCDE. Revisa los factores contextuales que dan forma a las estrategias de gobierno digital en la región, examina cómo los países están impulsando y coordinando la transformación digital de sus gobiernos e identifica oportunidades estratégicas para los países de ALC para informar sus estrategias de gobierno digital, así como futuros desarrollos a nivel nacional y regional.

---

## Introducción

Gobernar correctamente el desarrollo y la implementación de las políticas de gobierno digital es un paso fundamental para lograr una transformación digital del sector público madura, coherente y confiable. Desde la adopción por el Consejo de la Recomendación sobre Estrategias de Gobierno Digital (OECD, 2014[1]), la OCDE ha identificado la madurez del gobierno digital como una fina interacción entre liderazgo, mandato, visión e integración de decisiones y actividades. La gobernanza, entendida como "los acuerdos formales e informales que determinan cómo se toman las decisiones públicas y cómo se llevan a cabo las acciones públicas" (OECD, 2006[2]), está en el centro de este proceso. Por lo tanto, el estudio de la gobernanza del gobierno digital en los países de América Latina y el Caribe es clave para el desarrollo de recomendaciones de política pública para la adopción inclusiva y eficiente de las tecnologías digitales en el diseño y la entrega de políticas y servicios públicos.

Este primer capítulo examina la gobernanza del gobierno digital en América Latina y el Caribe (ALC). Con ello pretende alcanzar tres objetivos:

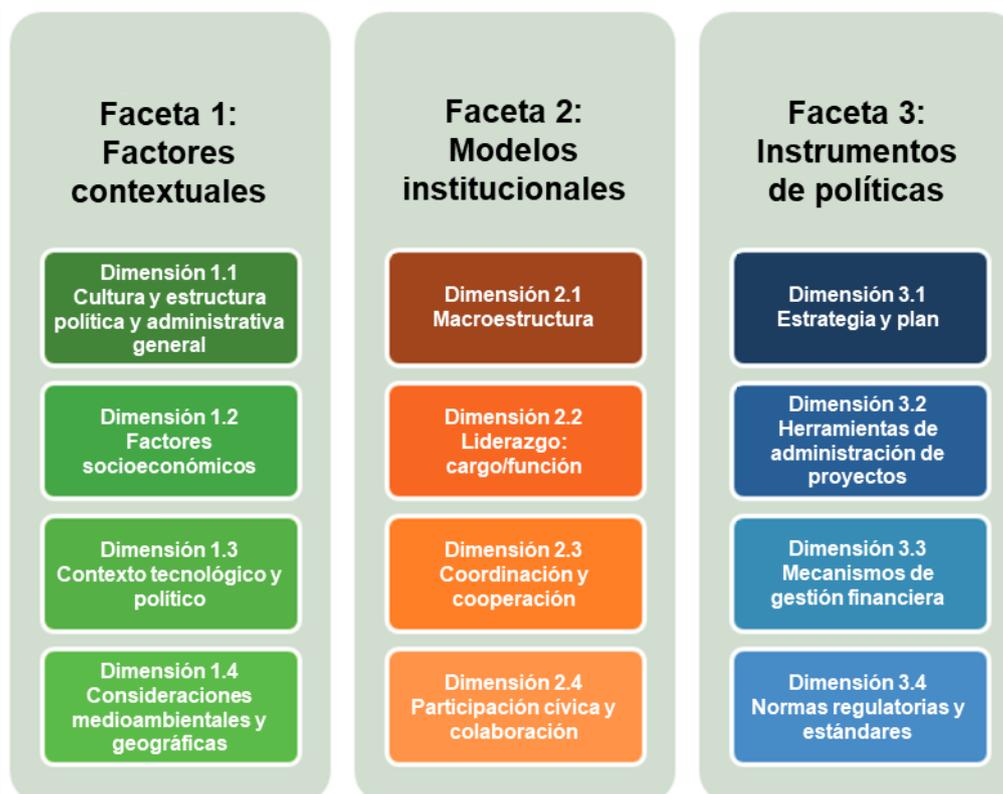
- Reconocer los principales factores contextuales que conforman los enfoques estratégicos del gobierno digital en la región.
- Entender cómo es que los países están liderando, coordinando y dirigiendo la transformación digital de sus gobiernos.
- Identificar las oportunidades que los países de ALC pueden adoptar para informar y orientar sus estrategias de gobierno digital, así como para definir un plan de acción para futuros desarrollos a nivel nacional y regional.

Para ello, el análisis de este capítulo se inspira en el marco conceptual del *Manual de los Líderes Digitales de la OCDE (E-Leaders) para la Gobernanza del Gobierno Digital* (OECD, 2021<sup>[3]</sup>). El marco del Manual (véase Figura 1.1) pretende ayudar a los gobiernos a reforzar la gobernanza de sus políticas de gobierno digital basándose en las ideas, los conocimientos y las mejores prácticas de los países miembros y no miembros de la OCDE. Las siguientes tres facetas fundamentales de la gobernanza desarrolladas en el marco se aplican al contexto de ALC en las siguientes secciones:

- La faceta *Factores contextuales* define las características políticas, administrativas, socioeconómicas, tecnológicas, normativas y geográficas que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar políticas, estrategias y enfoques institucionales. Esta sección investiga los factores regionales clave que influyen en el progreso, la madurez y las prioridades de las políticas de gobierno digital en toda la región. Se concentra especialmente en dos factores principales. En primer lugar, las características políticas y administrativas que actúan como macroelementos constitutivos de la gobernanza en la región, como el grado de autonomía regional, las estructuras de poder, el grado de participación, los niveles de confianza y la continuidad de las políticas en la región. Y en segundo lugar, las características socioeconómicas que enmarcan el desarrollo de las iniciativas y políticas de los gobiernos digitales, como las competencias digitales, el uso de Internet, la infraestructura digital y las agendas de digitalización.
- La faceta *Modelos institucionales* incluye diferentes estructuras, enfoques, acuerdos y mecanismos institucionales dentro del sector público y el ecosistema del gobierno digital. Este capítulo se centrará especialmente en evaluar la configuración, el mandato y las funciones de las instituciones y los mecanismos de coordinación que supervisan las estrategias de gobierno digital. Mediante el análisis de estos aspectos en los distintos países, se pretende aportar información sobre los niveles de madurez institucional de la región. Este análisis ayudará a comprender la capacidad de estas instituciones para influir y dirigir eficazmente el diseño y la implementación de políticas de gobierno digital de forma sostenible.
- La faceta de *Instrumentos de políticas* describe diferentes instrumentos políticos, como la estrategia, los estándares y las normas regulatorias globales, así como los enfoques de financiación, la inversión

pública y los mecanismos de gestión financiera, que los gobiernos pueden utilizar para garantizar una transformación digital sólida y coherente del sector público. Este capítulo se centrará especialmente en el análisis de las estrategias nacionales y regionales de gobierno digital, así como en las normas regulatorias y estándares de los distintos países. El capítulo 2 de la revisión se centrará en la inversión pública y las herramientas de gestión financiera.

**Figura 1.1. Marco de la OCDE para la gobernanza del gobierno digital**



Fuente: OCDE (2021<sup>[3]</sup>), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>.

## Contexto regional

Las políticas, estrategias y servicios del gobierno digital dependen del contexto. Llegan a ser inclusivas y eficaces cuando responden a necesidades específicas, se basan en instituciones públicas sólidas y se adaptan a las condiciones que configuran sus sociedades y economías. Gobernar la transformación digital de los gobiernos requiere una comprensión profunda de esos macrofactores que enmarcan las condiciones, posibilidades y objetivos bajo los que operan dichas políticas. La primera sección de este capítulo evalúa un conjunto de factores contextuales relevantes para comprender los marcos político, administrativo, social y económico bajo los cuales opera la gobernanza de las políticas de gobierno digital en la región de ALC.

### **Contexto político y administrativo**

Sentar las bases para una comprensión global de los procesos de gobernanza en ALC requiere explorar los factores políticos y administrativos clave de la región que determinan el funcionamiento de las estructuras de poder, el grado de participación de los actores no públicos en el debate democrático y la confianza que los gobiernos tienen de sus ciudadanos para cumplir su misión. Los indicadores presentados en esta sección

permiten comprender mejor cómo las estructuras de poder y políticas influyen y dan forma a las políticas del gobierno digital.

En primer lugar, el grado de autonomía de los gobiernos subnacionales proporciona una indicación general de cómo se organiza el poder político y administrativo en el sector público; asimismo, tiene importantes implicaciones sobre las funciones y responsabilidades del gobierno local en la entrega de servicios. La Tabla 1.1 muestra dos características principales en ALC: en primer lugar, la mayoría de los países (65%) tienen sistemas centralizados (sin autonomía), mientras que solo el 35% concede distintos grados de autonomía a las entidades subnacionales. No obstante, los seis países de la categoría Autonomía representan el 80% de la población total de la muestra de países, lo que implica que los gobiernos subnacionales desempeñan un papel fundamental en los procesos de toma de decisiones públicas con respecto a la mayoría de los ciudadanos de la región. En segundo lugar, al explorar la forma de gobierno democrático, todos los países de habla inglesa del Caribe tienen sistemas parlamentarios, mientras que todos los países de habla hispana y portuguesa tienen sistemas presidenciales. Estas características son elementos significativos que determinan el diseño y la ejecución de las políticas y los servicios en los países. Desde una perspectiva regional, la gobernanza del gobierno digital en ALC se produce principalmente a través de sistemas presidenciales y centralizados, lo que significa que los gobiernos centrales desempeñan un papel más importante en el establecimiento y la coordinación de políticas y servicios de gobierno digital, pero su eficacia depende de una relación armoniosa entre los poderes ejecutivo y legislativo. En cuanto a los países en los que los gobiernos subnacionales tienen un mayor grado de autonomía, es crucial reconocer las variaciones sustanciales que existen entre los municipios, especialmente cuando se comparan los municipios rurales pequeños con los municipios grandes y prósperos, sobre todo las ciudades. Estas desigualdades en recursos, capacidades y aptitudes repercutirán significativamente en la capacidad de los gobiernos locales para prestar servicios eficientes y eficaces a sus respectivas comunidades.

**Tabla 1.1. Forma de gobernanza democrática y grado de autonomía subnacional en ALC**

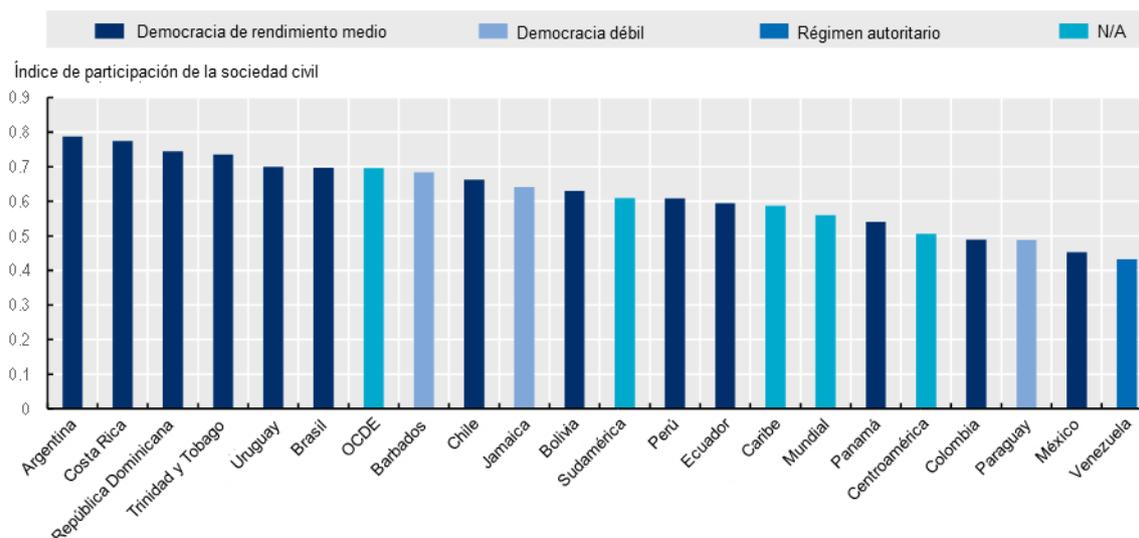
	Presidencial	Parlamentario
Autonomía	Argentina, Brasil, Colombia, México, Venezuela	Trinidad y Tobago
Sin autonomía	Bolivia, Chile, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Panamá, Perú, Paraguay y Uruguay	Barbados, Jamaica

Nota: "Autonomía" se refiere a los países en los que el estado / las provincias tienen autoridad para recaudar impuestos, gastar o legislar.

Fuente: Con base en datos del BID (2021<sup>[4]</sup>), *The Database of Political Institutions 2020 (DPI2020)*, <https://data.iadb.org/DataCatalog/Dataset#DataCatalogID=11319/11048> (consultado el 7 de enero de 2023).

Un segundo elemento considerado al explorar el contexto político y administrativo en ALC es el nivel de adhesión a los principios y procesos democráticos en la región. El enfoque de la OCDE sobre el gobierno digital incorpora valores democráticos como la participación, la inclusión y la apertura como elementos centrales del proceso de gobernanza. Al examinar las mediciones del "rendimiento democrático" y la "participación de la sociedad civil" elaboradas por IDEA Internacional, puede observarse que la mayoría de los países de ALC se sitúan en el nivel medio de los Índices del Estado Global de la Democracia (GSoD, por sus siglas en inglés), al tiempo que obtienen una puntuación de la participación de la sociedad civil superior al promedio mundial (consulte la Figura 1.2). Sin embargo, los resultados son modestos si se comparan con las cifras de la OCDE, donde la mayoría de los países son "democracias de alto rendimiento" y tienen una medición promedio de la participación de la sociedad civil superior al 65% de los países de ALC analizados. Desde una perspectiva regional, estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer las condiciones propicias para fomentar una mayor participación en el diseño de políticas y servicios de gobierno digital. Es aconsejable que los países pongan mayor énfasis en la creación de mecanismos que faciliten y fomenten la participación de la sociedad civil en la configuración de los esfuerzos del gobierno digital.

**Figura 1.2. Rendimiento democrático y participación de la sociedad civil en ALC**



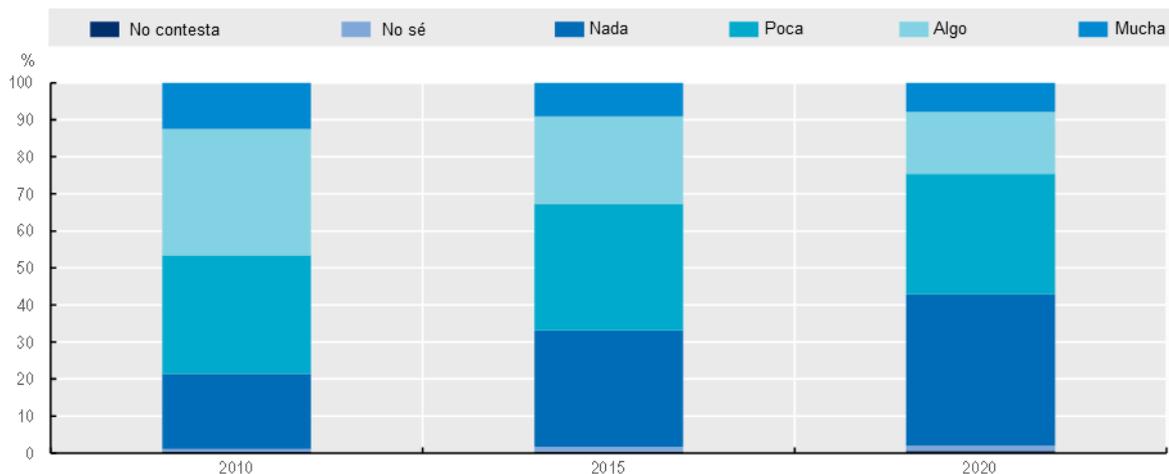
Nota: Consulte las definiciones de IDEA Internacional sobre Rendimiento democrático<sup>1</sup> y Participación de la sociedad civil.<sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia con datos de IDEA Internacional (2022<sup>[5]</sup>), *Data Set and Resources*, <https://www.idea.int/gsd-indices/dataset-resources> (consultado el 17 de enero de 2023).

Un tercer elemento clave a tener en cuenta al examinar los factores contextuales que influyen en el gobierno digital es el nivel de confianza en el gobierno. La confianza determina los procesos de gobernanza, ya que indica la forma en que los ciudadanos perciben la calidad de las instituciones gubernamentales y cómo se relacionan con ellas en los países democráticos (OECD, 2022<sup>[6]</sup>). La reciente *Encuesta sobre Confianza de la OCDE* descubrió que los habitantes de dos países de ALC (Colombia y México) tenían mediciones de confianza por debajo del promedio de la OCDE en diferentes dimensiones. Por ejemplo, al confiar en que su gobierno utilizará sus datos personales con fines legítimos, al esperar que su solicitud de una prestación o servicio público sea tratada con equidad o al confiar en que los organismos públicos adopten ideas innovadoras. Estos resultados coinciden con los de *Latinobarómetro*, otro instrumento de medición presente en más países de ALC, que constató que la confianza en los gobiernos de ALC se ha deteriorado en los últimos diez años (Figura 1.2). Estos resultados subrayan que los gobiernos de la región podrían necesitar desarrollar acciones más concretas para fomentar la confianza de los ciudadanos mientras desarrollan e implementan iniciativas de gobierno digital. Esto podría incluir la consideración de la confianza ciudadana como un objetivo estratégico dentro de las estrategias de gobierno digital.

### Figura 1.3. Confianza en el gobierno en algunos países de ALC

Pregunta de la encuesta: Observe esta tarjeta y dígame, para cada uno de los grupos, instituciones o personas de la lista, ¿qué grado de confianza tiene en ellos? - "Gobierno".

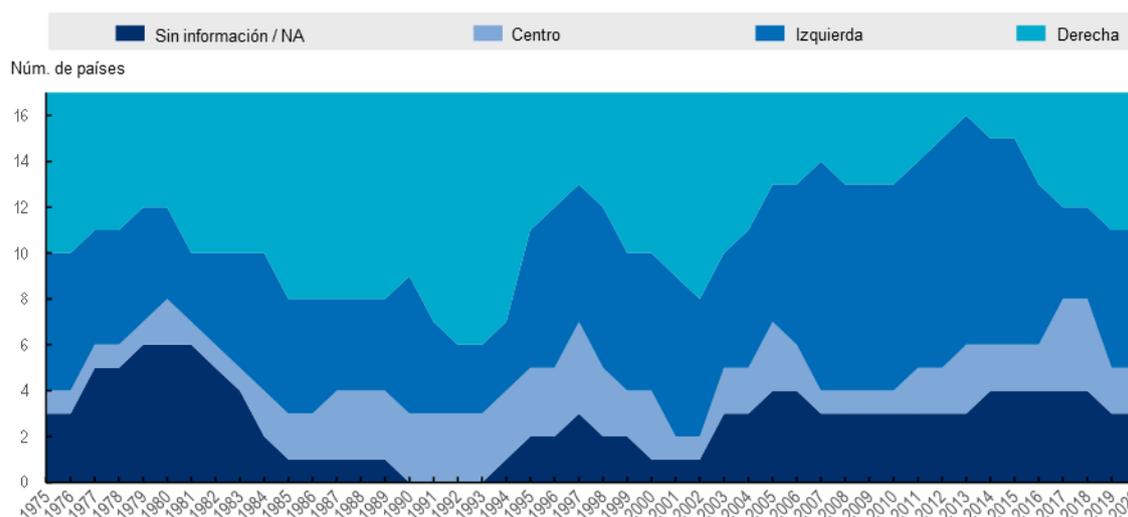


Nota: La figura incluye datos de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. No incluye Barbados, Jamaica ni Trinidad y Tobago.

Fuente: Con base en datos de Corporación Latinobarómetro (2021<sup>[7]</sup>), *Latinobarómetro*, <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp> (consultado el 22 de enero de 2023).

Un cuarto elemento es la estabilidad política, especialmente importante para la continuidad de las políticas nacionales y la cooperación transfronteriza. Un gobierno que experimenta continuidad y estabilidad política está en mejores condiciones para desarrollar e implementar políticas de gobierno digital con una perspectiva sostenible a largo plazo (OECD, 2021<sup>[3]</sup>). Un indicador indirecto para medir este fenómeno son las orientaciones del partido gobernante con respecto a la política económica (consulte la Figura 1.4). Desde una perspectiva regional, es especialmente importante tener en cuenta los ciclos experimentados por los países de ALC a lo largo de las cinco décadas anteriores (es decir, una mayoría de países con tendencia a la derecha que alcanzaron su punto máximo a principios de la década de 1990 y una mayoría de países con tendencia a la izquierda que lo hicieron a mediados de la década de 2010).<sup>3</sup> Los momentos de mayor coincidencia en la orientación de la política económica entre los partidos gobernantes pueden actuar como ventanas de oportunidad para el desarrollo de programas regionales comunes y el fortalecimiento de los lazos de cooperación digital entre los gobiernos. En 2020 (últimos datos disponibles), la situación regional era mixta, con 6 países clasificados como de izquierda, 6 como de derecha, 2 como de centro y 3 sin información.

**Figura 1.4. Orientación de los partidos gobernantes con respecto a la política económica en ALC**



Nota: La orientación de los partidos respecto a la política económica se basa en la descripción que hace el propio partido. "Derecha" corresponde a los partidos que se definen como conservadores, demócratas cristianos o de derechas. "Izquierda" a los partidos que se definen como comunistas, socialistas, socialdemócratas o de izquierdas. "Centro" a los partidos que se definen como centralistas, cuando la posición de un partido puede describirse mejor como centralista, o si no se describe como centralista, cuando las facciones que compiten "promedian" hacia una posición centralista. "Sin info. / NA" se aplica a los partidos cuya descripción no encaja en las categorías anteriores, no hay información o cuando no hay un poder ejecutivo (IADB, 2021<sup>[4]</sup>).

Fuente: Con base en datos del BID (2021<sup>[4]</sup>), *The Database of Political Institutions 2020 (DPI2020)*, <https://data.iadb.org/DataCatalog/Dataset#DataCatalogID=11319/11048> (consultado el 7 de enero de 2023).

Por último, los países de ALC han avanzado significativamente en la integración regional, un elemento relevante para la cooperación digital regional. La región cuenta con diversas instituciones comunes para reforzar las relaciones transfronterizas internacionales. Se trata de instituciones de integración política,<sup>4</sup> instituciones de integración económica regional,<sup>5</sup> bancos de desarrollo,<sup>6</sup> y organizaciones internacionales y bloques económicos<sup>7</sup> que también desempeñan un papel clave en la integración regional y la coherencia política. Como se verá en las siguientes secciones, algunas de estas instituciones también están desempeñando un papel importante en el establecimiento de agendas digitales más amplias, así como de instrumentos estratégicos de gobierno digital más específicos en toda la región. Por ejemplo, las redes regionales de gobierno digital se han visto muy dinamizadas por las organizaciones regionales e internacionales, como es el caso de la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC) apoyada por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (consulte el Recuadro 1.1) o la Red de la OCDE sobre Gobierno Abierto e Innovador en América Latina y el Caribe (NOIG LAC, por sus siglas en inglés)<sup>8</sup>. De cara al futuro, los países de ALC tienen un importante potencial para aprovechar estas capacidades y redes institucionales internacionales con el fin de fomentar la cooperación en materia de gobierno digital. Más concretamente, se trata de mejorar la alineación estratégica de las estrategias nacionales de gobierno digital y los instrumentos estratégicos regionales de gobierno digital, tanto entre sí como con prioridades digitales clave como el intercambio de datos, los servicios, la privacidad y la seguridad, así como la identidad digital transfronteriza.

### Recuadro 1.1. Red GEALC

Desde 2003, la Red de Líderes de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC) reúne a las autoridades de los organismos de gobierno digital de la región de ALC. Su composición lo convierte en un importante instrumento para promover la cooperación horizontal, el desarrollo de políticas participativas de gobierno electrónico, la capacitación de funcionarios públicos y el intercambio de soluciones y expertos entre los países de la región. La Red también permite a los países miembros compartir conocimientos clave sobre la construcción de estrategias nacionales de gobierno digital. El objetivo general de la Red GEALC es apoyar políticas de gobierno digital que sitúen a los ciudadanos en el centro, haciendo hincapié en las poblaciones más vulnerables. La secretaría técnica de la Red está dirigida por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Fuente: Red GEALC (n.d.<sup>[8]</sup>), *Página de inicio*, [www.redgealc.org](http://www.redgealc.org).

### Contexto socioeconómico

Las políticas de gobierno digital están muy influidas por los factores sociales y económicos que determinan el alcance del progreso digital en la región. Esta sección presenta una descripción general de los avances digitales observados en los países de ALC, explorando variables fundamentales como el acceso y uso de Internet, el capital humano, la infraestructura de telecomunicaciones y el desarrollo de agendas digitales.

En el espectro más amplio del desarrollo digital, la correlación positiva entre el nivel de ingreso per cápita y el acceso y uso de Internet en ALC (consulte la Figura 1.5) sugiere su estrecho vínculo con el desarrollo económico. Los países de ALC muestran progresos desiguales en cuanto al acceso y el uso de Internet, siendo el *uso* menos desigual en la región que el *acceso*. De los 5 países latinoamericanos cuyo acceso a Internet es medido por la OCDE, Brasil, Colombia, Costa Rica y México se mantienen entre los de más bajo desempeño (oscilan entre 60.5% y 81.5% de todos los hogares con acceso a Internet en 2021), mientras que Chile es un caso atípico con 87.5% en 2017 (OECD, 2023<sup>[9]</sup>).

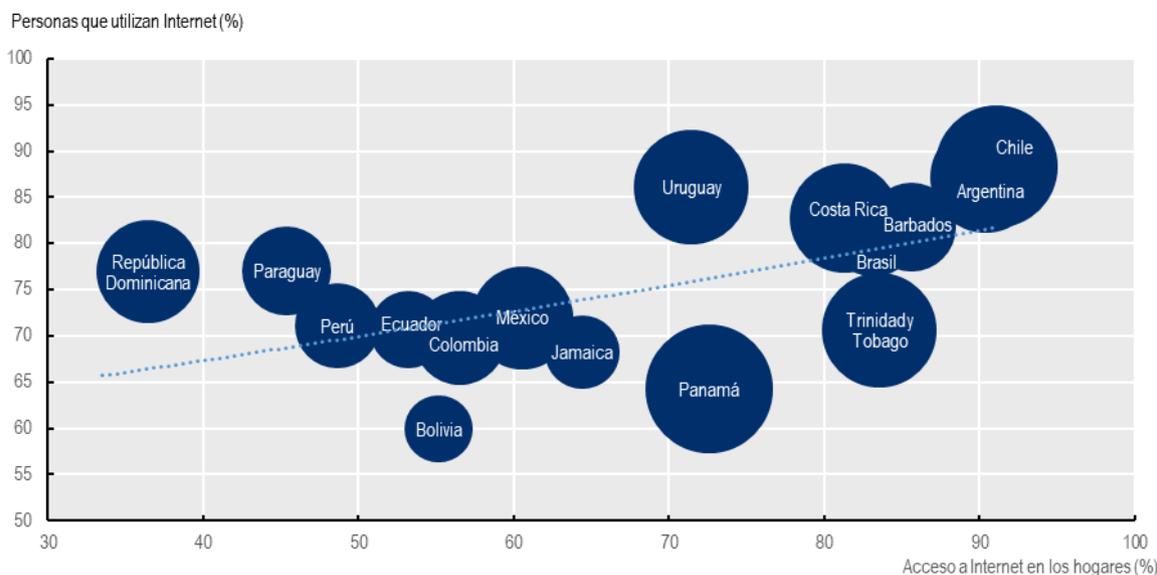
Los países latinoamericanos obtienen un desempeño inferior cuando se miden las suscripciones a la banda ancha fija (OECD, 2023<sup>[10]</sup>) y móvil (OECD, 2023<sup>[11]</sup>). En el conjunto de la región, la proporción de hogares con acceso a Internet en casa (a través de una red fija o móvil) se mantiene en torno al promedio mundial del 66% en 2021 (ITU, 2022<sup>[12]</sup>). Sin embargo, existe una dispersión sustancial en este indicador entre los países, ya que los resultados más bajos oscilan entre el 35 y el 45% y los más altos superan el 90% (consulte la Figura 1.5). Esta situación contrasta con los indicadores que miden el número de individuos que hacen uso de Internet, donde los países de ALC han hecho mayores progresos. La mayoría de los países de la región están por encima del promedio mundial del 66% en 2022 (ITU, 2022<sup>[12]</sup>) (consulte la Figura 1.5) y casi duplican sus métricas de uso desde 2010, pero siguen por detrás del promedio de la OCDE del 84%.

Si bien abordar la brecha digital sigue siendo un desafío crucial, la región de ALC ha avanzado en lograr una distribución más equitativa del acceso y uso de Internet en comparación con otros servicios como la educación secundaria, las pensiones y los ingresos, aunque todavía está por detrás de la distribución más equitativa observada en alcantarillado y electricidad (OECD et al., 2020<sup>[13]</sup>). Las iniciativas para abordar esta dimensión de la brecha digital van desde redes comunitarias y mejores servicios e infraestructuras de TIC en el lado de la oferta (es decir, mayor competencia, estrategias efectivas de expansión de la banda ancha, asignación eficiente del espectro y modelos de uso compartido de infraestructura), hasta subsidios directos exclusivamente para Internet en el lado de la demanda (OECD et al., 2020, p. 126<sup>[13]</sup>).

Con base en estas cifras, el informe *Perspectivas económicas de América Latina 2020 de la OCDE* concluyó que eran necesarias una serie de medidas políticas para mejorar la transformación digital de las sociedades y

economías de ALC, entre ellas: la integración regional y la coordinación de los esfuerzos de desarrollo digital; cerrar la heterogeneidad en la transformación digital entre regiones y dentro de los países para impulsar la productividad, la competitividad y la inclusión; y mitigar la brecha digital proporcionando la infraestructura necesaria para ampliar el acceso, apoyando las habilidades digitales y permitiendo el acceso a los grupos tradicionalmente excluidos (OECD et al., 2020<sup>[14]</sup>). Como se desarrolla más adelante, alinear la agenda regional de gobierno digital con las agendas de desarrollo digital y cooperación permite aprovechar mejor los recursos y crear mayores sinergias entre los países.

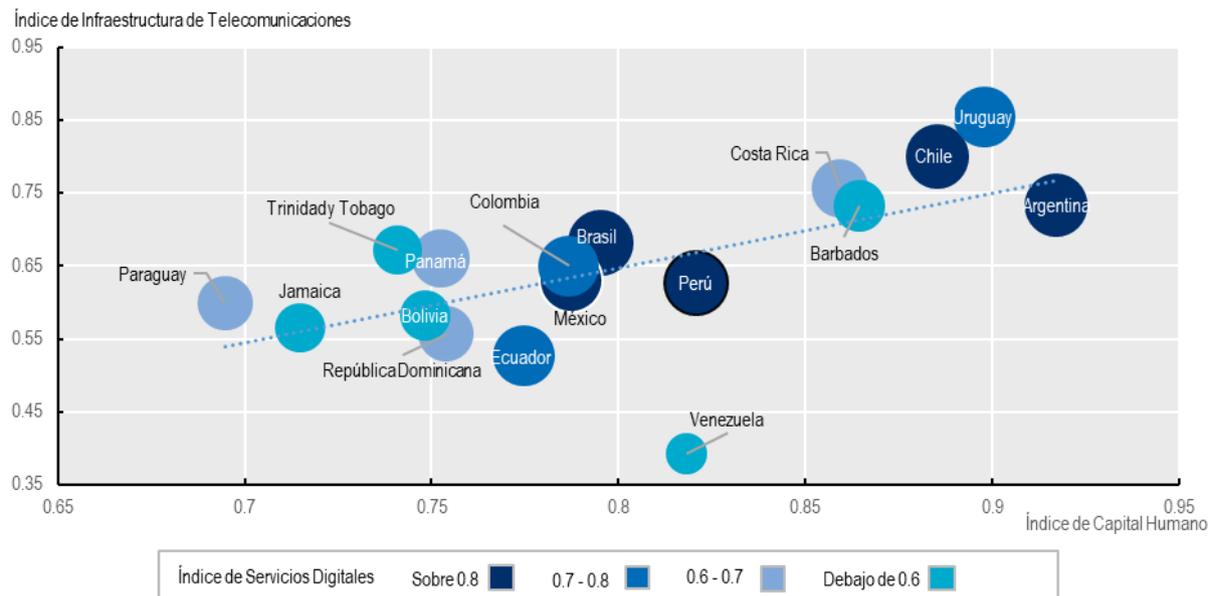
**Figura 1.5. Acceso y uso de Internet frente a nivel de ingresos en ALC**



Fuente: Con base en datos de la UIT (2022<sup>[12]</sup>), *Households with Internet Access at Home*, <https://datahub.itu.int/data/?i=12047> (consultado el 8 de enero de 2023) y Banco Mundial (2022<sup>[15]</sup>) *World Development Indicators*, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/preview/on> (consultado el 21 de enero de 2023).

Los datos de la Encuesta de Gobierno Electrónico de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ofrecen otra perspectiva y dimensión del desarrollo digital en los distintos países. El Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (EGDI, por sus siglas en inglés) se basa en tres indicadores básicos: el Índice de Infraestructura en Telecomunicaciones (TII, por sus siglas en inglés), el Índice de Capital Humano (HCI, por sus siglas en inglés) y el Índice de Servicios en Línea (OSI, por sus siglas en inglés). Las puntuaciones de la Encuesta de Gobierno Electrónico de la ONU también se normalizan y estandarizan, lo que significa que una puntuación de 0.5 se sitúa en el centro de la dispersión de valores de los países en ese índice.<sup>9</sup> La Figura 1.6 presenta las mediciones de ALC 2022 para los tres índices. La comparación entre el TII y el HCI indica que los países han logrado mayores avances en términos de capital humano,<sup>10</sup> pero siguen rezagados en el desarrollo de infraestructuras. Al igual que ocurre con el acceso y el uso de Internet, los países con mayores índices de renta per cápita tienden a obtener mejores resultados en ambos índices, aunque no es el caso de Panamá y Trinidad y Tobago, que se sitúan en niveles inferiores en el TII y el ICH frente a sus homólogos, a pesar de tener niveles de renta relativamente altos.

**Figura 1.6. Capital humano, infraestructura de telecomunicaciones y servicios en línea en ALC (2022)**



Nota: El tamaño y los colores de las esferas se refieren al Índice de Servicios Digitales.

Fuente: Con base en datos de UN DESA (2022<sup>[16]</sup>), *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.

El OSI ofrece valiosas perspectivas relacionadas con el gobierno digital. Abarca cinco dimensiones: el marco institucional, la entrega de servicios, la provisión de contenidos, la tecnología y la participación electrónica. Su relación con los principales facilitadores digitales, como el capital humano y la infraestructura de telecomunicaciones, permite identificar tres grupos de países principales:

- Un primer grupo, que incluye a Argentina, Barbados, Chile, Costa Rica y Uruguay, con mayores avances en telecomunicaciones y capital humano, aunque con avances desiguales en servicios en línea entre los países del sur del continente y los de la región del Caribe.
- Un segundo grupo, que incluye a México, Colombia, Ecuador, Perú y Brasil, con una capacidad promedio de servicios en línea más fuerte, pero con un menor desarrollo de las telecomunicaciones y del capital humano.
- Y un tercer grupo, que incluye países con resultados más bajos en los tres índices, como Bolivia, República Dominicana, Jamaica, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago y Venezuela.

Este enfoque de agrupación facilita el desarrollo de acciones específicas para mejorar la cooperación internacional, la transferencia de capacidades y el establecimiento de objetivos compartidos. Los países que comparten situaciones similares en términos de capital humano e infraestructura de telecomunicaciones tienen condiciones más propicias para trabajar juntos, ya sea porque pueden compartir objetivos comunes (trabajar juntos para avanzar en uno o varios indicadores) o porque pueden colaborar entre sí para igualar capacidades (como nivelar la entrega de servicios públicos digitales). El apoyo al tercer grupo puede dirigirse sobre todo a aumentar la transferencia de conocimientos y capacidades de los países más avanzados a los menos, en particular del segundo grupo, que comparte características comunes en términos de conectividad digital y capital humano y ha desarrollado mayores niveles de experiencia y capacidades en términos de servicios públicos en línea.

Por último, el desarrollo de agendas de transformación digital más amplias, tanto a nivel nacional como regional, está reconfigurando las prioridades estratégicas y los enfoques políticos para mejorar el alcance y la calidad de

la digitalización en todas las sociedades, economías y sectores públicos. La mayoría de las estrategias recientes de gobierno digital se están viendo muy influidas por el desarrollo de estas agendas, ya que la mayoría de ellas consideran el uso de las tecnologías digitales en el sector público como uno de sus diversos pilares estratégicos. A nivel nacional, estas agendas son generalmente coordinadas por posiciones de liderazgo de alto nivel, como la responsabilidad centralizada por encima del nivel ministerial (Chile y Perú), ministerios líderes (Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador y Paraguay) u organismos especiales bajo el control de la Presidencia de la República (Bolivia, Panamá y Uruguay) (OECD et al., 2020<sup>[14]</sup>). Entre sus prioridades estratégicas suelen figurar "cuestiones relacionadas con las infraestructuras y el acceso, el gobierno electrónico, las competencias digitales y la ciberseguridad" (ECLAC, 2022, p. 79<sup>[17]</sup>).

Además de las agendas digitales nacionales, la región también ha experimentado el desarrollo de agendas digitales regionales, como el Plan de acción para el Mercado Digital Regional de la Alianza del Pacífico, el Plan de acción de la Agenda Digital del MERCOSUR, la Agenda Digital Andina de la Comunidad Andina y la Agenda digital e-LAC 2024 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Los temas más comunes en estas agendas regionales incluyen el despliegue de redes, la innovación y el espíritu empresarial, la digitalización de las PYME, las tecnologías emergentes y los flujos transfronterizos de comercio y datos (ECLAC, 2022<sup>[17]</sup>). La última sección de este capítulo ofrece un análisis más detallado de los objetivos del gobierno digital y las líneas de acción esbozadas en estas agendas regionales.

## Estructura institucional para impulsar la agenda del gobierno digital

La Recomendación sobre Estrategias de Gobierno Digital de la OCDE subraya la importancia de "establecer marcos organizativos y de gobernanza eficaces para coordinar la implementación de la estrategia digital dentro y entre los distintos niveles de gobierno", tal como "determinar responsabilidades claras para garantizar la coordinación general de la implementación de la estrategia de gobierno digital" (OECD, 2014<sup>[11]</sup>). Siguiendo la Recomendación y el *Manual de los Líderes Digitales de la OCDE (E-Leaders) para la Gobernanza del Gobierno Digital*, esta sección presenta una revisión de los modelos institucionales adoptados por los países de ALC para dar forma e impulsar sus agendas de gobierno digital. La evidencia se analiza en dos categorías principales.

- En primer lugar, la organización encargada y su rol como principal responsable de dirigir el desarrollo de las políticas de gobierno digital y su implementación.
- En segundo lugar, los organismos de coordinación de alto nivel encargados de la coordinación institucional en los niveles más altos, que reúnen a ministros y organismos administrativos de máximo rango para colaborar ampliamente y alinearse en el diseño y la implementación de estrategias y planes de datos gubernamentales digitales. Este tipo de organismos suelen adoptar la forma de comités directivos y grupos de trabajo (OECD, 2021, p. 67<sup>[3]</sup>).

### Liderar la agenda de gobierno digital

El éxito de las políticas de gobierno digital depende en gran medida de un liderazgo claro y legítimo. Por ello, el papel de la *organización encargada del gobierno digital* es primordial para avanzar en el grado de madurez de los países. No existe un único modelo institucional que se adapte a todas las circunstancias y que, por lo tanto, pueda considerarse el adecuado, pero "lo más esencial es contar con una organización encargada del gobierno digital con funciones, responsabilidades y mecanismos de rendición de cuentas claramente definidos, así como sólidas relaciones con otras organizaciones del sector público" (OECD, 2021, p. 56<sup>[3]</sup>).

De hecho, la OCDE ha documentado distintos tipos de estructuras institucionales, que varían principalmente entre distintos tipos de instituciones (por ejemplo, una agencia del sector público, una unidad, una oficina, una dirección o un ministerio) y distintas ubicaciones en la estructura del sector público, como organizaciones dependientes de la presidencia o de la oficina del primer ministro en el centro del gobierno, dependientes de un ministerio coordinador (por ejemplo, finanzas, administración pública) o a través de un ministerio pertinente

(por ejemplo, digitalización, ciencia, tecnología). El *Manual de los Líderes Digitales de la OCDE (E-Leaders) para la Gobernanza del Gobierno Digital* identifica tres enfoques principales que los países suelen adoptar en función de sus propios factores contextuales (consulte el Recuadro 1.2). En general, los factores clave de madurez de la organización encargada residen en su grado de liderazgo, influencia política y estabilidad organizativa (OECD, 2021<sup>[3]</sup>).

## Recuadro 1.2. Enfoques institucionales del gobierno digital en los países de la OCDE

### El enfoque de la agencia de transformación digital

Contempla la creación de una organización del sector público encargada de supervisar la transformación digital de la administración pública y sus servicios. Su objetivo es obtener beneficios rápidos para mejorar la calidad del servicio, pero podría enfrentarse a una resistencia organizativa, económica y cultural a largo plazo debido a su naturaleza externa.

### El enfoque de coordinación central

El enfoque de coordinación central abarca la creación de una potente administración a nivel gubernamental con una organización central coordinadora líder del sector público para implementar las medidas. Su objetivo son los cambios amplios, pero puede ser menos ágil a la hora de poner en marcha iniciativas piloto o probar nuevos métodos.

### El enfoque de coordinación descentralizada

El enfoque de coordinación descentralizada engloba una organización coordinadora del sector público con menos exigencias obligatorias y altos cargos unificadores. Su objetivo es ofrecer más libertad a las organizaciones más pequeñas del sector público para innovar y experimentar, pero se corre el riesgo de que se produzcan desajustes y falta de cohesión en todo el sector público.

Fuente: OCDE (2021<sup>[3]</sup>), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>, p. 58.

Los países de ALC muestran avances significativos en el establecimiento y fortalecimiento de organizaciones encargadas del gobierno digital a nivel central o federal (Tabla 1.2). La OCDE pudo confirmar la presencia de este tipo de instituciones en 16 de los 17 países analizados para este informe. En una ligera mayoría de países, esta función tiene fuertes conexiones institucionales con el más alto nivel de poder en el poder ejecutivo, ya sea a través de instituciones directamente dependientes del centro de gobierno (CdG)<sup>11</sup> (Argentina, México y Perú) o a través de organismos con un mayor grado de autonomía administrativa (Bolivia, República Dominicana, Panamá y Uruguay), pero cuyo gobierno está normalmente conectado con la oficina del presidente.

Por ejemplo, en Bolivia, la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC) es una agencia independiente, pero sigue bajo la tutela del Ministerio de la Presidencia. En Panamá, la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) depende del Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental, que incluye entre sus miembros al presidente de la República, quien también dirige el Consejo. En Uruguay, la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) es una unidad ejecutora con autonomía técnica dependiente de la presidencia de Uruguay. En el caso de la República Dominicana, la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC) pasó recientemente de depender del CdG a convertirse en una unidad descentralizada del Ministerio de Administración Pública (MAP).

**Tabla 1.2. Organizaciones encargadas del gobierno digital en ALC**

País	Nombre (español)	Estructura institucional	Nivel del director de la institución
Bolivia	Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC)	Organismo	Director D1
República Dominicana	Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC)	Organismo	Director D1
Panamá	Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG)	Organismo	Director D1
Uruguay	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC)	Organismo	Director D1
Argentina	Secretaría de Innovación Tecnológica del Sector Público, Jefatura de Gabinete de Ministros	Centro de Gobierno	Director D2
México	Coordinación de Estrategia Digital Nacional, Oficina de la Presidencia de la República	Centro de Gobierno	Director D1
Perú	Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, Presidencia del Consejo de Ministros	Centro de Gobierno	Director D2
Brasil	Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos	Ministerio Coordinador	Director D1
Chile	División de Gobierno Digital, Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia	Ministerio Coordinador	Director D3
Barbados	Ministerio de Industria, Innovación, Ciencia y Tecnología	Ministerio pertinente	Director D1
Colombia	Dirección de Gobierno Digital, Viceministerio de Transformación Digital, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Ministerio pertinente	Director D2
Costa Rica	Dirección de Gobernanza Digital, Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones	Ministerio pertinente	Director D2
Ecuador	Subsecretaría de Gobierno Electrónico y Registro Civil, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	Ministerio pertinente	Director D2
Jamaica	División de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Ministerio de Ciencia, Energía y Tecnología	Ministerio pertinente	Director D1
Paraguay	Dirección General de Gobierno Electrónico, Viceministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Ministerio pertinente	Director D2
Trinidad y Tobago	Ministerio de Transformación Digital	Ministerio pertinente	Director D1

Nota: El análisis no incluye a Venezuela. El nivel del director de la institución se denota mediante la clasificación y definición de ocupaciones utilizadas por la Dirección de Gobernabilidad Pública de la OCDE. D1 designa el nivel directivo más alto por debajo del ministro / secretario de Estado (que son designados por el Presidente / Primer Ministro) y nombrados por el ministro o, a veces, designados por el Presidente / Primer Ministro. Los directores D2 están justo por debajo de los D1. Los directores D3 están justo por debajo de los D2 (OECD, 2019<sup>[18]</sup>).

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

En los países en los que las organizaciones encargadas están directamente en el CdG, suelen tener funciones y mandatos adicionales. En Argentina, las funciones de gobierno digital están repartidas entre varias Subsecretarías de la Secretaría de Innovación Pública del Sector Público, que también se encarga de la conectividad digital y las telecomunicaciones. En México y Perú, las instituciones líderes también están a cargo de las agendas digitales más amplias de los países.

En el resto de los países, la responsabilidad de dirigir la transformación digital del gobierno recae en los ministerios pertinentes y coordinadores. Colombia, Ecuador, Paraguay y Trinidad y Tobago tienen ministerios sectoriales encargados de la agenda digital, con instituciones especializadas dedicadas por completo al gobierno digital. Es el caso de la Dirección de Gobierno Digital de Colombia, la Subsecretaría de Gobierno Electrónico y Registro Civil de Ecuador y la Dirección General de Gobierno Electrónico de Paraguay. El Ministerio de Transformación Digital de Trinidad y Tobago tiene un mandato exhaustivo que abarca políticas gubernamentales digitales, así como políticas más amplias relacionadas con la sociedad y la economía

digitales. En algunos países, los ministerios encargados de las agendas de ciencia, tecnología e innovación son los responsables del gobierno digital, como la Dirección de Gobernanza Digital de Costa Rica y la División de TIC de Jamaica. Brasil y Chile son los únicos casos de la región en los que la responsabilidad del gobierno digital recae en un ministerio coordinador. En el caso de Brasil, este cargo corresponde a la Secretaría de Gobierno Digital del recién creado Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos, mientras que en Chile a la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Otro aspecto fundamental en el análisis de las organizaciones encargadas del gobierno digital consiste en comprender cómo se comparan sus *responsabilidades clave de toma de decisiones y asesoramiento* (Tabla 1.3). Las responsabilidades de toma de decisiones "incluyen los poderes y deberes para tomar decisiones importantes con una obligación de rendir cuentas considerable en todo el gobierno" (OECD, 2021, p. 60<sup>[3]</sup>), lo que permite a la organización encargada dirigir la implementación de las políticas y proyectos del gobierno digital de forma coherente y consistente. Las responsabilidades de asesoramiento apoyan a otras instituciones gubernamentales en la implementación de las políticas del gobierno digital. Los hallazgos de las organizaciones encargadas del gobierno digital examinadas sugieren que sus mandatos se centran más en las responsabilidades de asesoramiento, mientras que las responsabilidades de toma de decisiones son menos prominentes en todas las organizaciones. Esto sugiere que en ALC, la mayoría de las instituciones de gobierno central poseen un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones de gobierno digital, en lugar de estar bajo el alcance de la institución líder de gobierno digital.

**Tabla 1.3. Responsabilidades en la toma de decisiones y de asesoramiento de las organizaciones encargadas del gobierno digital en ALC**

	Argentina	Barbados	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	República Dominicana	Ecuador	Jamaica	México	Panamá	Paraguay	Perú	Uruguay
<b>Principales responsabilidades en la toma de decisiones</b>															
i. Priorizar los proyectos de inversión digital/TIC en el gobierno central/federal	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓
ii. Administrar el proceso de propuesta de valor de proyectos digitales/TIC en el gobierno central/federal		✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓
iii. Aprobar proyectos digitales/TIC en todo el gobierno central/federal	✓			✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	
iv. Exigir revisiones externas de los proyectos digitales/TIC en el gobierno central/federal		✓				✓		✓			✓	✓	✓	✓	
v. Prestar apoyo financiero para el desarrollo y la implementación de proyectos digitales/TIC				✓		✓						✓	✓	✓	✓
<b>Principales responsabilidades de asesoramiento</b>															
vi. Desarrollar la ENGD	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
vii. Asegurar la coordinación horizontal de las instituciones del sector público a nivel central/federal implicadas en la implementación de la ENGD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
viii. Apoyar el desarrollo e implementación de estrategias institucionales de gobierno digital	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
ix. Desarrollar y supervisar la adopción de normas técnicas comunes para el desarrollo de infraestructuras digitales/TIC y facilitadores comunes en todo el gobierno central/federal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
x. Asesorar a instituciones del sector público a nivel central/federal en la implementación de proyectos digitales/TIC	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
xi. Supervisar el desarrollo de proyectos digitales/TIC en los niveles nacional y/o subnacional de gobierno	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
xii. Coordinar con los gobiernos subnacionales el desarrollo de proyectos digitales/TIC	✓			✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	

Nota: No incluye Trinidad y Tobago ni Venezuela.

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

Las responsabilidades más comunes en la toma de decisiones entre las organizaciones encargadas del gobierno digital incluyen la (i) priorización de proyectos de inversión digital/TIC (73%), la (ii) administración del proceso de propuesta de valor de proyectos digitales/TIC (73%), y la (iii) aprobación de proyectos digitales/TIC (60%) en todo el gobierno central/federal. Sin embargo, solo menos de la mitad de ellos tienen capacidad para (iv) encargar revisiones externas y (v) proporcionar apoyo financiero para el desarrollo y la implementación de proyectos digitales/TIC en todo el gobierno central/federal.

En cuanto a las responsabilidades de asesoramiento, el 90% de las organizaciones analizadas se encarga de (vii) garantizar la coordinación horizontal de las instituciones del sector público central/federal implicadas en la implementación de la Estrategia Nacional de Gobierno Digital (ENGD), mientras que el 87% (ix) desarrolla y supervisa la adopción de normas técnicas comunes para el desarrollo de infraestructuras digitales/TIC y facilitadores comunes en todo el gobierno central/federal y (x) asesora a las instituciones del sector público a nivel central/federal en la implementación de proyectos digitales/TIC. En menor medida, el 80% de las organizaciones analizadas (vi) apoyan el desarrollo de las ENGD y (xi) supervisan el desarrollo de proyectos digitales/TIC en todos los niveles nacionales y/o subnacionales de gobierno. Solo el 40% de las organizaciones encargadas (xii) coordina con los gobiernos subnacionales el desarrollo de sus estrategias y proyectos digitales/TIC. Esto se observa principalmente en países grandes y descentralizados como Brasil,<sup>12</sup> Colombia, México y Argentina, así como en algunos países más pequeños y centralizados como República Dominicana y Paraguay.

Una organización sólida encargada del gobierno digital, cercana al centro del gobierno, tendrá normalmente un conjunto de responsabilidades sólido y adaptado al contexto que le permita impulsar eficazmente la agenda del gobierno digital según las necesidades y condiciones del país. El conjunto de responsabilidades y funciones enumeradas en la Tabla 1.3 son las que la OCDE considera fundamentales para equipar mejor a estas instituciones para este papel. Es importante señalar que este indicador se limita a evaluar los mandatos formales de las entidades. Las organizaciones encargadas de Brasil, Colombia, República Dominicana, México, Panamá y Paraguay son las que tienen un mayor alcance de funciones formales, mientras que las de Costa Rica, Ecuador y Jamaica son las más débiles.

### ***Dirección estratégica y coordinación de la agenda de gobierno digital***

Impulsar y dirigir la agenda de gobierno digital en todo el gobierno también requiere reforzar la coordinación entre las instituciones del sector público. Con base en las mejores prácticas de la OCDE, el *Manual de los Líderes Digitales de la OCDE (E-Leaders) para la Gobernanza del Gobierno Digital* identifica las funciones de coordinación y cooperación a alto nivel de gobierno, pero también a nivel organizativo y técnico, para asegurar la coherencia y sostenibilidad de la transformación digital del sector público. La coordinación a alto nivel reúne a ministros y altos cargos de funcionarios administrativos para colaborar y alinearse en el desarrollo y la implementación de estrategias y planes de gobierno digital. La cooperación organizativa y técnica aborda los procesos sistémicos subyacentes a los niveles táctico y operativo durante las fases de implementación (OECD, 2021<sup>[3]</sup>). Esta sección explora el diseño institucional y las responsabilidades de dichos organismos y mecanismos de coordinación en ALC.

En comparación con la madurez mostrada en el establecimiento de organizaciones encargadas de la agenda de gobierno digital en el centro del gobierno, los países de ALC muestran un menor progreso cuando se trata del establecimiento de organismos (es decir, entidades) o mecanismos (es decir, consejos, comités) de coordinación de gobierno digital. Como se presenta en la Tabla 1.4, más de la mitad de los países analizados cuentan con una estructura institucional de este tipo (71%, es decir, 12 de 17). Otros países de la región no disponen de este mecanismo o no está en operación en la actualidad. Por ejemplo, en el caso de Jamaica, aunque el gobierno creó un Consejo de las TIC,<sup>13</sup> actualmente no funciona.

Los organismos/mecanismos de coordinación analizados en el contexto de este informe se clasifican en función de la institución que los preside, su composición (sobre todo si incluyen instituciones gubernamentales

subnacionales) y el alcance de su mandato. De las 12 estructuras analizadas, 7 están coordinadas por la organización encargada del gobierno digital. En cinco países es otra institución la que dirige estos organismos. En Colombia, el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional está coordinado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil; en República Dominicana, el Gabinete de Transformación Digital está presidido por el Presidente de la República, de forma similar al Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental de Panamá; en Argentina, el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) está presidido por el Secretario de Gestión y Empleo Público de la Nación; y en Uruguay, el Consejo Asesor Honorario para la Sociedad de la Información no tiene una presidencia formal.

Esta característica también está relacionada con el alcance de sus mandatos: en cuatro de estos países y en Perú, que suman el 42% de los países analizados, los organismos de coordinación también supervisan otras agendas digitales distintas del gobierno digital. Es el caso de la República Dominicana, Perú y Uruguay, donde el gobierno digital se aborda como un subconjunto de su agenda amplia de transformación digital. En el caso de Argentina y Colombia, estos organismos de coordinación son responsables de la administración y el desempeño del servicio civil y las instituciones públicas, abordando la agenda de gobierno digital, por ejemplo, a través de comisiones temáticas especiales como en el caso de la Comisión de Modernización Administrativa, la Comisión de Gobierno Abierto e Innovación y la Comisión de Infraestructura Tecnológica y Ciberseguridad de CoFeFup de Argentina.

**Tabla 1.4. Organismos/mecanismos de coordinación del gobierno digital en ALC**

País	Nombre (español)	¿Está coordinado por la unidad/organismo líder del gobierno digital?	Coordinación entre los distintos niveles de gobierno, incluidos los gobiernos subnacionales/locales	Alcance del mandato
Argentina	Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP)	No	Sí	Más amplio del gob. digital
Bolivia	Consejo para las Tecnologías de Información y Comunicación del Estado Plurinacional de Bolivia (CTIC-EPB)	Sí	Sí	Específico al gob. digital
Brasil	Sistema de Administración de Recursos Informáticos (SISP)	Sí	Sí	Específico al gob. digital
Chile	Red de Coordinadores de Transformación Digital y Comité de CIO	Sí	Sí	Específico al gob. digital
Colombia	Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional	No	Sí	Más amplio del gob. digital
Costa Rica	Comisión de Alto Nivel de Gobierno Digital del Bicentenario	Sí	No	Específico al gob. digital
República Dominicana	Gabinete de Transformación Digital	No	Sí	Más amplio del gob. digital
México	Comisión Intersecretarial de Tecnologías de la Información y Comunicación, y de la Seguridad de la Información (CITICSI)	Sí	Sí	Específico al gob. digital
Panamá	Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental	No	No	Específico al gob. digital
Paraguay	Comité de Coordinación e Interoperabilidad para el Gobierno Electrónico	Sí	Sí	Específico al gob. digital
Perú	Comité de Alto Nivel por un Perú Digital, Innovador y Competitivo	Sí	Sí	Más amplio del gob. digital
Uruguay	Consejo Consultivo Honorario para la Sociedad de la Información	No	No	Más amplio del gob. digital

Nota: No hay información disponible o no existen organismos de coordinación para Barbados, Brasil, Ecuador, Jamaica, Panamá, Uruguay, Trinidad y Tobago, y Venezuela.

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

Por último, el *Manual de los Líderes Digitales de la OCDE (E-Leaders) para la Gobernanza del Gobierno Digital* sugiere la inclusión de un nivel más amplio de participación, incluidos los actores no gubernamentales pertinentes, para construir agendas de transformación digital más inclusivas, sostenibles y equitativas en el sector público. En los países de ALC, 8 de los 12 organismos de coordinación examinados incluyen entre sus miembros a distintos niveles de gobierno, como gobiernos subnacionales y locales. Este hallazgo refleja la importancia que se da a la integración de los gobiernos subnacionales al tiempo que se construye una estructura más inclusiva y diversa para coordinar las políticas de gobierno digital en todos los niveles de gobierno.

Solo en el caso de la Comisión de Alto Nivel de Gobierno Digital del Bicentenario de Costa Rica<sup>14</sup> y el Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental de Panamá los participantes pertenecen exclusivamente al nivel central de gobierno. En Paraguay, el Comité de Coordinación e Interoperabilidad para el Gobierno Electrónico incluye entre sus miembros a participantes de los poderes legislativo y judicial, ampliando el espectro de instituciones del sector público interesadas. Sin embargo, entre sus miembros no había una participación

sustancial de los gobiernos subnacionales.<sup>15</sup> Uruguay es un caso particular, ya que su Consejo Consultivo Honorario para la Sociedad de la Información cuenta con la participación de actores no gubernamentales, como la academia y el sector privado, pero solo incluye representantes del nivel central de gobierno entre sus participantes del sector público.

Resumiendo los tres criterios evaluados, el Consejo para las Tecnologías de Información y Comunicación del Estado Plurinacional de Bolivia (CTIC-EPB), el Sistema de Administración de Recursos Informáticos (SISP) de Brasil, la Red de Coordinadores de Transformación Digital y Comité de CIO de Chile, y la Comisión Intersecretarial de Tecnologías de la Información y Comunicación y de la Seguridad de la Información (CITICSI) de México se erigen como los únicos organismos de coordinación en ALC encabezadas por el organismo encargado del gobierno digital, dedicadas exclusivamente a la transformación digital del sector público, y que incluyen entre sus miembros a diferentes niveles de gobierno.

Los organismos/mecanismos de coordinación existentes en los países de ALC tienen diferentes características y posiciones dentro de los gobiernos y no existe un modelo único que deba considerarse la mejor práctica, ya que deben adaptarse al contexto institucional de cada país. Además, para obtener una imagen completa de la eficacia de estos organismos a la hora de influir en el desarrollo y la implementación de estrategias de gobierno digital, es fundamental tener en cuenta sus responsabilidades de *toma de decisiones* y *de asesoramiento*. Con base en las funciones y mandatos formales definidos para cada organismo, la Tabla 1.5 recopila las responsabilidades que la OCDE pudo evaluar para los organismos existentes en diferentes ámbitos, como el establecimiento de la agenda, la coordinación, el control y la implementación de proyectos.

**Tabla 1.5. Toma de decisiones y asesoramiento sobre las responsabilidades de los organismos/mecanismos de coordinación en ALC**

	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Rep. Dom.	México	Panamá	Paraguay	Perú	Uruguay
<b>Responsabilidades en la toma de decisiones</b>												
(i) Priorizar la inversión en proyectos digitales/TIC en el gobierno central/federal		✓	✓			✓	✓	✓	✓			
(ii) Administrar el proceso de propuesta de valor (es decir, casos empresariales) de proyectos digitales/TIC en el gobierno central/federal						✓		✓				
(iii) Aprobar proyectos digitales/TIC en todo el gobierno central/federal								✓	✓			
(iv) Exigir revisiones externas (por ejemplo, evaluaciones de rendimiento) de los proyectos digitales/TIC en el gobierno central/federal						✓						
(v) Prestar apoyo financiero para el desarrollo y la implementación de proyectos digitales/TIC									✓			
<b>Responsabilidades de asesoramiento</b>												
(vi) Asesorar sobre el desarrollo de las ENGD centrales/federales		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
(vii) Asegurar la coordinación horizontal de las instituciones del sector público a nivel central/federal implicadas en la implementación de la estrategia nacional de gobierno digital	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
(viii) Supervisar la implementación de la ENGD				✓	✓	✓	✓	✓				✓
(ix) Asesorar el desarrollo y la implementación de estrategias digitales institucionales (por ejemplo, organismos, ministerios)	✓		✓					✓		✓		
(x) Desarrollar y supervisar la adopción de normas técnicas comunes para el desarrollo de infraestructuras digitales/TIC en todo el gobierno central/federal (por ejemplo, interoperabilidad)	✓	✓		✓	✓					✓		
(xi) Asesorar a instituciones del sector público a nivel central/federal en la implementación de proyectos digitales/TIC (incluida la contratación pública)	✓		✓		✓	✓		✓		✓		
(xii) Supervisar el desarrollo de proyectos digitales/TIC en los niveles nacionales y/o subnacionales de gobierno y alinearlos con los objetivos de la ENGD	✓				✓	✓	✓					
(xiii) Coordinar con los gobiernos subnacionales el desarrollo de proyectos digitales/TIC alineados con los objetivos de la ENGD	✓	✓	✓		✓						✓	

Nota: No hay información disponible o no existen organismos de coordinación para Barbados, Ecuador, Jamaica, Trinidad y Tobago, y Venezuela.

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

Solo una minoría de los organismos tiene autoridad de toma de decisiones, mientras que la mayoría tiene principalmente responsabilidades de asesoramiento. En cuanto a la autoridad de toma de decisiones, el 50% de los organismos tienen responsabilidades de toma de decisiones sobre (i) la priorización de los proyectos de inversión digital/TIC en todo el gobierno central/federal. La Comisión de Alto Nivel de Gobierno Digital del Bicentenario de Costa Rica, el CITICSI de México y el Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental de Panamá son las únicas instituciones que proporcionan responsabilidades adicionales en la toma de decisiones,

tales como (ii) definir y evaluar el proceso de propuesta de valor de los proyectos digitales/TIC (17% de los organismos/mecanismos revisados), (iii) aprobar proyectos digitales/TIC (17%), (iv) ordenar revisiones externas (p. ej., evaluaciones de rendimiento) de dichos proyectos (8%), y (v) proporcionar apoyo financiero para la implementación de dichos proyectos (p. ej., fondos de inversión digital) (8%).

En cuanto a las responsabilidades de asesoramiento, la mayoría de los organismos analizados (9 de 12, es decir, el 75%) son responsables de (vii) garantizar la coordinación horizontal de las instituciones del sector público a nivel central/federal implicadas en la implementación de la estrategia digital. Este es el caso del SISP de Brasil, que sirve como organismo de coordinación a nivel técnico para promover la alineación entre las organizaciones a nivel federal sobre políticas y prácticas de gobierno digital. Algunos organismos también tienen responsabilidades más específicas en relación con el desarrollo y la implementación de las ENGD: el 67% de los organismos analizados (vi) asesoran su desarrollo y el 50% (viii) supervisan su implementación. Otro 50% (xi) asesora a las instituciones del sector público en la implementación de proyectos digitales/TIC, mientras que el 60% de los organismos examinados también (xiii) coordina con los gobiernos subnacionales el desarrollo de proyectos digitales/TIC alineados con la ENGD. En el extremo inferior del espectro, solo 42% (o 5 de 12) de los organismos examinados (x) desarrollan y supervisan la adopción de normas técnicas comunes para la infraestructura digital/TIC, el 33% (o 4 de 12) (ix) asesoran sobre el desarrollo y la implementación de estrategias digitales institucionales, y (xii) supervisan el desarrollo de proyectos digitales/TIC en todos los niveles nacionales y/o subnacionales de gobierno.

De cara al futuro, los países de ALC deberían considerar un mayor fortalecimiento de sus estructuras institucionales para coordinar y supervisar el desarrollo y la implementación de políticas e iniciativas de gobierno digital. Si no se dedican plenamente al gobierno digital, estas estructuras podrían tener funciones de coordinación adecuadas sobre el desarrollo y la implementación de estrategias de gobierno digital. Sería aconsejable que los organismos de coordinación ampliaran también el alcance para incluir a otros actores e instituciones, considerando, por ejemplo, la participación de actores estratégicos no gubernamentales.

## Aprovechar la agenda del gobierno digital en ALC

La ejecución e implementación de políticas de gobierno digital también requiere disponer de los instrumentos necesarios para apoyar a las entidades del sector público en su transformación digital. Este paso de la determinación de objetivos estratégicos a la implementación de las políticas y la entrega de servicios se logra a través de instrumentos de políticas como la estrategia y el plan, las normas regulatorias y los estándares, así como las herramientas de administración de proyectos y los mecanismos de gestión financiera. Los instrumentos de políticas permiten a los gobiernos aumentar su eficacia y eficiencia, ya que permiten crear valor público de forma coherente y sistémica (OECD, 2021<sup>[3]</sup>). Esta sección se centra en la evaluación de dos tipos de instrumentos de políticas en ALC: (i) estrategias nacionales y regionales de gobierno digital y (ii) normas regulatorias y estándares, mientras que el Capítulo 2 trata de los procesos de inversión pública, las herramientas de gestión de proyectos y los mecanismos financieros.

### **Estrategia Nacional de Gobierno Digital (ENGD)**

Las estrategias nacionales de gobierno digital son una herramienta política fundamental para la coordinación y ejecución coherentes y sostenibles de acciones e iniciativas clave. Desde la *Recomendación sobre Estrategias de Gobierno Digital* del Consejo en 2014 (OECD, 2014<sup>[1]</sup>), la OCDE ha promovido la adopción de enfoques estratégicos en el uso de tecnologías y datos digitales para lograr gobiernos abiertos, participativos e innovadores. Esta sección revisa las principales características y prioridades establecidas por los países de ALC en sus ENGD, así como en las estrategias regionales o multilaterales. El análisis entiende por estrategia un mecanismo que normalmente adopta la forma de un documento (por ejemplo, documento político, libro blanco) en el que se definen la visión, los objetivos, las metas, los principales actores, las principales acciones y el sistema de control (indicadores) de un tema o ámbito político concreto.<sup>16</sup>

Aunque no es indispensable, contar con una ENGD específica es una opción que los países pueden tomar para mejorar la administración y la obligación de rendir cuentas sobre su agenda de gobierno digital. Los países de ALC han realizado importantes avances en la adopción de estrategias de gobierno digital. La OCDE pudo confirmar la existencia de una ENGD en 16 de los 17 países examinados (es decir, el 94%) (consulte la Tabla 1.6). De ellos, el 63% han desarrollado ENGD específicas, mientras que el 37% de los países desarrollan sus objetivos estratégicos y líneas de acción sobre gobierno digital como parte de agendas o estrategias de transformación digital más amplias (Figura 1.7).

**Tabla 1.6. Estrategias Nacionales de Gobierno Digital (ENGD) en ALC (2022)**

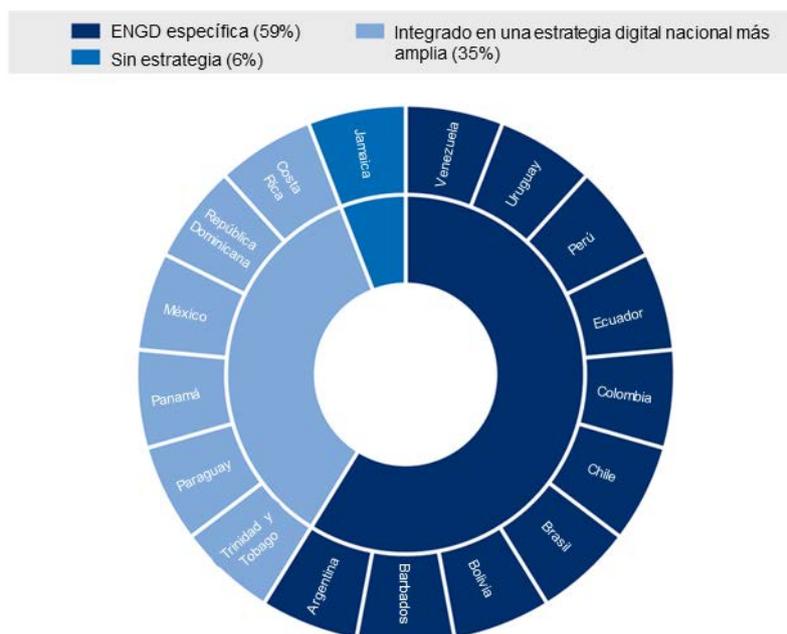
País	Nombre de la estrategia (español)	Año	Tipo de estrategia	KPI o instrumento de control
Argentina	Estrategia aplicada al Programa Federal de Transformación Pública Digital	2022	ENGD específica	Sí
Barbados	Programa de Modernización del Sector Público	2019	ENGD específica	Sí
Bolivia	Plan de implementación de gobierno electrónico 2017 - 2025	2017	ENGD específica	Sí
Brasil	Estrategia de Gobierno Digital / Estrategia de Gobierno Digital - 2020 a 2023*	2020	ENGD específica	Sí
Chile	Estrategia de Transformación Digital del Estado	2019	ENGD específica	No
Colombia	Política de Gobierno Digital (2022)	2022	ENGD específica	Sí
Costa Rica	Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0	2018	Integrado en una estrategia digital nacional más amplia	No
República Dominicana	Agenda Digital 2030 - Eje de Gobierno Digital	2022	Integrado en una estrategia digital nacional más amplia	Sí
Ecuador	Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2018-2021	2018	ENGD específica	Sí
México	Estrategia Digital Nacional 2021-2024 - Línea de acción: Política Digital en la Administración Pública Federal	2021	Integrado en una estrategia digital nacional más amplia	Sí
Panamá	Agenda Digital Nacional 2022 - Facilitadores Transversales del Gobierno Digital	2022	Integrado en una estrategia digital nacional más amplia	No
Paraguay	Agenda Digital - Componente: Gobierno Digital	2019	Integrado en una estrategia digital nacional más amplia	Sí
Perú	1. Política General del Gobierno 2021-2026 - Eje 8: Gobierno y transformación digital con equidad. 2. Reglamento de la Ley de Gobierno Digital	2018 y 2021	ENGD específica	Sí
Trinidad y Tobago	Plan Estratégico de las TIC 2018 - 2022 - Estrategias de Gobierno Digital	2018	Integrado en una estrategia digital nacional más amplia	No
Uruguay	Plan de Gobierno Digital 2025	2021	ENGD específica	No
Venezuela	Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014-2019	2014	ENGD específica	Sí

\* Previamente diseñada para el periodo 2020-22, el Decreto núm. 11.260, del 22 de noviembre de 2022, amplió la validez de la Estrategia de Gobierno Digital de Brasil hasta 2023.

Nota: Las estrategias enumeradas abarcan aquellas que estén completamente adoptadas para diciembre de 2022.

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

**Figura 1.7. Tipo de ENGD en ALC**



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

Los pocos países de ALC que no cuentan con una ENGD específica, o que carecen totalmente de ella, son principalmente países con sectores públicos pequeños en relación con el tamaño de sus economías.<sup>17</sup> Esto parece sugerir una tendencia a dedicar un enfoque estratégico más específico al gobierno digital cuando el sector público tiene un mayor peso relativo en la economía. También se observa una tendencia similar desde el punto de vista geográfico, ya que la mayoría de los países sudamericanos y Barbados cuentan con una ENGD específica, mientras que los países de la región del Caribe, Centroamérica y Paraguay no lo tienen o lo tienen como parte de una estrategia de transformación digital más amplia.

En cuanto a la tipología de estrategias, es significativo el caso de Colombia y Perú que han adoptado documentos legales que enmarcan el enfoque y los objetivos institucionales hacia el gobierno digital. Colombia cuenta con una política de gobierno digital adoptada a través de un decreto gubernamental en 2022,<sup>18</sup> mientras que Perú ha definido sus objetivos estratégicos a través de la Política General del Gobierno de 2018, la Ley de Gobierno Digital de 2018,<sup>19</sup> y el Reglamento de la Ley de Gobierno Digital a través de un decreto presidencial en 2021.<sup>20</sup>

Las ENGD de ALC comparten objetivos y líneas de acción comunes. Por lo general, los países persiguen objetivos sociales más amplios, como mejorar el bienestar de los ciudadanos, aumentar la eficiencia del sector público, simplificar y mejorar el acceso a los servicios públicos o mejorar la colaboración y participación de los ciudadanos. A un nivel más operativo, se identificaron 10 temas comunes entre las líneas de acción de las estrategias, entre ellos: gobernanza, servicios, datos, innovación y capacitación, así como desarrollo y actualización de las infraestructuras y capacidades del gobierno digital. A través de un análisis temático específico, estos elementos se exploran con más detalle en una subsección siguiente y en Anexo 1.A.

Además, el 69% de las ENGD en ALC cuentan con indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) o instrumentos de control, mientras que 33% carecen de ellos. Se trata de un resultado positivo pero modesto, ya que el control es un elemento clave para la implementación de estrategias pertinentes y responsables. Entre los distintos tipos de estrategias, la mayoría de las ENGD específicas cuentan con estos instrumentos de control, mientras que las estrategias integradas en estrategias de transformación más amplias tienden a no contar con tales instrumentos de control. Esta distinción se traduce en un mayor nivel de

administración y obligación de rendir cuentas para los países que cuentan con estrategias específicas para impulsar su agenda de gobierno digital.

Los resultados también indican que muchas estrategias de gobierno digital en ALC carecen de contemporaneidad, ya que el 45% de las ENGD analizadas son de 2020 o anteriores, el 19% de 2021 y el 36% de 2022.<sup>21</sup> Esto sugiere un reto importante en la región a la hora de hacer que los enfoques estratégicos sean pertinentes y estén actualizados y adaptados al cambiante panorama tecnológico, económico y político, especialmente tras la aceleración de la transformación digital a raíz de la pandemia COVID 19.

Por último, a medida que los países de ALC han avanzado en el desarrollo de agendas digitales más amplias, los países que tienen ENGD específicas también están alineando sus objetivos de gobierno digital con agendas, generalmente a través de un capítulo o sección de transformación digital del gobierno.

Por ejemplo, Brasil publicó recientemente la Estrategia Brasileña de Transformación Digital (E-Digital) para el ciclo 2022-2026,<sup>22</sup> que incluye un eje de "Transformación Digital: ciudadanía y gobierno" que busca "hacer el gobierno federal más accesible a la población y más eficiente en la entrega de servicios a los ciudadanos, en línea con la Estrategia de Gobierno Digital". También incluye objetivos específicos sobre cuestiones relevantes para el gobierno digital, como los datos abiertos, la gobernanza de datos, la interoperabilidad y las políticas basadas en pruebas, la identidad digital, la nube, los equipos digitalmente competentes y la optimización de infraestructuras.

Colombia también cuenta con una estrategia digital que incluye una línea de acción en gobierno digital. El Plan TIC 2018-2022, "El Futuro Digital es de Todos",<sup>23</sup> incluye proyectos en áreas como datos abiertos, software de código abierto, seguridad digital, diseño y entrega de servicios (incluyendo identidad digital, interoperabilidad y plataforma central de entrega de servicios), contratación, arquitectura digital común, mejora de directrices y ciudades inteligentes. También consideró un componente novedoso sobre el desarrollo, uso y aplicación de la ciencia, la tecnología y la investigación, asociado a la creación de un ecosistema de información pública. Este componente contempla el aumento del uso, la apropiación y la colaboración en torno a los servicios digitales, así como el desarrollo de nuevas soluciones digitales para el sector público basadas en la tecnología, la ciencia y la innovación.

En Ecuador, la estrategia de economía digital del país, Ecuador Digital (2019), también incorpora acciones relacionadas con el gobierno digital, como servicios digitales, ciberseguridad, identificación digital y datos abiertos. Otros países también están incluyendo el gobierno digital como parte de otras agendas nacionales. Por ejemplo, en República Dominicana, la Estrategia Nacional de Desarrollo de República Dominicana 2030 considera el gobierno digital en dos de sus cuatro ejes, promoviendo la interoperabilidad en su línea de gobernanza y promoviendo la alfabetización y educación digital, la producción de contenidos y software libre enfocado al gobierno digital en la línea de economía (Enriquez, 2022<sup>[19]</sup>).

### ***Integración digital regional: Estrategias y agendas comunes para el gobierno digital***

Los enfoques estratégicos para el gobierno digital en toda la región no se limitan a las estrategias nacionales. De hecho, los países de ALC están promoviendo una mayor integración regional de los gobiernos digitales a través de acuerdos e instituciones multilaterales ya establecidos. Tabla 1.7 recopila los actuales instrumentos estratégicos digitales regionales que incluyen prioridades o acciones sobre gobierno digital. La estrategia referenciada del MERCOSUR no es un documento formal, sino una agenda de trabajo definida periódicamente por el Grupo de Agenda Digital (GAD). La Estrategia Digital Regional del Sistema para la Integración Centroamericana (SICA), adoptada en 2022, no se centra explícitamente en el gobierno digital, sino en la transformación digital más amplia de la región, aunque contiene elementos que apoyan la transformación digital del sector público. En el caso de la Red GEALC (consulte el Recuadro 1.1), se aprobó un Plan de Acción regional durante la VII Reunión Ministerial (2022) y sus objetivos están en consonancia con las áreas prioritarias de la red. Por último, la Agenda Digital 2024 de la CEPAL (e-LAC 2024) fue aprobada durante la Octava Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe, celebrada en

Montevideo en noviembre de 2022, en la que los países se comprometieron a reforzar las actividades de cooperación regional en materia digital.<sup>24</sup>

**Tabla 1.7. Instrumentos o agendas estratégicas regionales de gobierno digital, incluido el gobierno digital (2022)**

Organización/organismo líder	Nombre de la estrategia (español)	Año	Tipo de estrategia	KPI o instrumento de control
Comunidad Andina (CAN)	Agenda Digital Andina - Gobierno Digital y Eje de Transformación Digital	2022	Integrado en un instrumento digital regional más amplio	No
CEPAL	Agenda Digital 2024 - Innovación pública y transformación digital del Estado	2022	Integrado en un instrumento digital regional más amplio	Sí
Alianza del Pacífico	Hoja de ruta para el Mercado Digital Regional (Pilar 2)	2020	Integrado en un instrumento digital regional más amplio	No
MERCOSUR	Agenda Digital (Eje de Gobierno Digital)	2021	Integrado en un instrumento digital regional más amplio	No
Red GEALC (OEA y BID)	Plan de Acción 2023	2022	Específico en gob. digital	No
Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	Estrategia Regional Digital del SICA (ERDI)	2022	Integrado en un instrumento digital regional más amplio	Sí
Comunidad del Caribe (CARICOM)	Agenda Digital		En desarrollo	

Fuente: Elaboración del autor

De todas las estrategias analizadas, solo el Plan de Acción de la Red GEALC para 2023 está dedicado íntegramente al gobierno digital, al tratarse de una red regional dedicada en exclusiva al tema (Recuadro 1.1). El resto de estrategias regionales incluyen el gobierno digital como apartado. Solo el 33% de las estrategias examinadas incluyen KPI o un instrumento de control. De reciente adopción (la más temprana data de 2020), estas iniciativas comparten objetivos comunes, generalmente en torno al desarrollo económico y la sincronización del avance de la transformación digital en la región. Si se observan las líneas de acción que proponen, se centran sobre todo en la puesta en común de datos (principalmente a través de planes de interoperabilidad y datos abiertos) y de infraestructuras digitales (identificación digital, firmas o software público), así como servicios digitales transfronterizos. Entre las iniciativas de las estrategias destacan la Agenda Digital de la CEPAL centrada en el gobierno digital subnacional y los servicios centrados en el ciudadano, proactivos y omnicanal; el enfoque del MERCOSUR en las tecnologías emergentes; el objetivo de la Comunidad Andina de emitir políticas para promover la ciberseguridad y la seguridad de la información mediante la adopción de estándares internacionales, o las acciones de la Red GEALC en torno a la innovación pública. En la siguiente subsección se realiza un análisis comparativo de estas líneas de acción.

### **Prioridades comunes del gobierno digital**

El desarrollo de estrategias de gobierno digital en los países e instituciones multilaterales de ALC ha dado lugar a una multiplicidad de prioridades. Trabajar hacia un enfoque regional para el funcionamiento conjunto del gobierno digital, el desbloqueo de sinergias y la mejor concentración de los esfuerzos requiere comprender sus puntos comunes y divergentes. Esta sección ofrece una evaluación temática de todas las estrategias nacionales y las analiza en el marco de los factores contextuales clave examinados en la primera sección. En el Anexo 1.A se muestra una explicación metodológica a detalle del procedimiento y las limitaciones de este análisis.

Tabla 1.8 muestra cómo las líneas de acción de las estrategias nacionales y regionales en ALC coinciden con 10 temas comunes identificados mediante un ejercicio de agrupación. Los temas (filas) situados en la parte superior agrupan un mayor número de líneas de acción a través de las ENGD y los instrumentos estratégicos regionales. Aunque un mayor número de líneas de acción agrupadas bajo un tema sugiere una mayor prioridad en toda la región, una mayor cantidad de líneas de acción por país u organización no indica necesariamente una mayor calidad o esfuerzo relativo de las estrategias. La elección de las líneas de actuación realizada por cada país y organización está vinculada a sus prioridades estratégicas, factores contextuales y recursos disponibles.

**Tabla 1.8. Temas comunes en las prioridades establecidas por las ENGD y los instrumentos estratégicos regionales de gobierno digital en ALC**

	Argentina	Barbados	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	República Dominicana	Ecuador	México	Panamá	Paraguay	Perú	Trinidad y Tobago	Uruguay	Venezuela	Comunidad Andina	CEPAL	Mercosur	Alianza del Pacífico	Red GEALC	SICA
Gobernanza	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Servicios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Innovación pública	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Privacidad y seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Infraestructura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Datos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Identificación digital	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Interoperabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Datos abiertos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacitación para el servicio público	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Nota: Las líneas de acción se entienden como las declaraciones orientadas a la acción de más alto nivel en una estrategia. La intensidad del color indica la cantidad de líneas de acción dedicadas a cada uno de los temas, en una escala de 0 a 4. El orden de los temas se proporciona por la cantidad de líneas de acción (es decir, los temas más populares están arriba). Consulte el Anexo 1.A para una explicación detallada de la metodología utilizada para este análisis. Jamaica no está incluida en esta tabla, ya que no dispone de una ENGD.

Fuente: Elaboración del autor.

Los resultados muestran que la mayoría de las líneas de acción de las estrategias analizadas en ALC se concentran en tres temas: gobernanza, servicios e innovación. El menor número de líneas de acción en las estrategias de ALC se dedica a la capacitación de los servidores públicos, los datos abiertos y la interoperabilidad. Este orden de prioridades es el mismo cuando nos centramos únicamente en las estrategias nacionales. Sin embargo, al examinar exclusivamente las estrategias regionales, los tres temas principales que aparecen en sus líneas de acción son los servicios públicos, la innovación pública y los datos abiertos, seguidos de la gobernanza, la privacidad y la seguridad, la interoperabilidad y las infraestructuras. A nivel regional, no hay líneas de acción dedicadas a la capacitación para los servidores públicos y solo unas pocas consideran los datos y la identidad digital.

Al contabilizar el número de países y organizaciones que tienen *al menos una línea de acción* correspondiente a un tema específico, el 86% tiene líneas de acción para servicios, el 82% para gobernanza y el 77% para privacidad y seguridad, lo que sugiere un interés estratégico compartido en las estrategias de gobierno digital de ALC en torno a estos temas. Otros temas comunes en la mayoría de las estrategias analizadas son las infraestructuras (73%), la innovación pública (59%), los datos (50%) y la interoperabilidad (50%). Una minoría

de las estrategias incluye la identidad digital (45%), los datos abiertos (45%) y la capacitación en el servicio público (23%). Un grado similar de prioridades estratégicas compartidas se observa al examinar exclusivamente las estrategias nacionales. Sin embargo, las prioridades comunes entre los instrumentos estratégicos regionales cambian considerablemente, siendo los datos abiertos el tema más compartido por el 83% de las estrategias analizadas, seguido de los servicios (67%), y la privacidad y seguridad (67%). La mitad de los instrumentos estratégicos regionales contienen al menos una línea de acción tanto sobre innovación pública como sobre gobernanza, y una minoría lo hace para infraestructuras (33%), identidad digital (33%), datos (17%) y capacitación de los servidores públicos (0%).

El análisis temático comparativo entre las ENGD y los instrumentos estratégicos regionales muestra prioridades compartidas entre gobernanza, servicios, privacidad y seguridad, innovación e infraestructura. A nivel regional, los datos abiertos destacan como otra prioridad común. Además, una inspección más detallada de cada tema revela información más profunda sobre los enfoques comunes y diferentes adoptados por las estrategias.<sup>25</sup> El tema de la *gobernanza* agrupa diversas líneas de acción relacionadas con los acuerdos institucionales o estratégicos necesarios para llevar a cabo las políticas de gobierno digital. Varios países tratan de trabajar a nivel de la estructura institucional y del marco regulatorio. Otro subgrupo de líneas de acción está relacionado con las inversiones digitales, la administración de proyectos, la contratación pública o la supervisión del rendimiento. Algunos países incluyen líneas de actuación sobre la participación de los ciudadanos y actores externos. Por último, algunos países también se centran en la coordinación de la agenda del gobierno digital con los gobiernos subnacionales.

Casi el 90% de las estrategias examinadas incluyen alguna línea de acción perteneciente al grupo de *servicios*. La mayoría de las líneas de acción están dedicadas a los servicios en línea y digitales, con algunos esfuerzos adicionales en simplificación y mejora de la calidad. En consonancia con el análisis desarrollado en el Capítulo 4, la mayoría de las estrategias de ALC siguen centrándose en el desarrollo de componentes básicos y en la simplificación administrativa con una mentalidad centrada en el gobierno, a diferencia de la mayoría de los países de la OCDE, donde la tendencia en la digitalización de los servicios públicos es dar un papel más destacado a la investigación del usuario y al diseño centrado en el usuario. Entre las líneas de acción más específicas de algunos países figuran los enfoques omnicanal, la experiencia del usuario y los servicios ágiles. Ninguna línea de acción en los países de ALC está incorporando explícitamente el enfoque digital por diseño de la OCDE<sup>26</sup> en su concepción del diseño y la entrega de servicios. Además, algunos países incluyen líneas de acción sectoriales específicas, como el desarrollo de servicios para la educación, la salud, el catastro territorial o los gobiernos subnacionales. Por último, las estrategias regionales se centran sobre todo en los servicios digitales transfronterizos.

El grupo de *innovación pública* contempla líneas de acción que abarcan la innovación, la colaboración, la participación y la capacitación de los ciudadanos con herramientas digitales, el uso de tecnologías emergentes y la promoción de enfoques de gobierno abierto. Un ejemplo práctico de este grupo se refleja en la creación de laboratorios públicos de innovación digital creados en varios países de ALC, como se documenta en el Capítulo 5. A diferencia de otros grupos populares, el de *privacidad y seguridad* incluye un conjunto más homogéneo de líneas de acción dedicadas a aumentar las capacidades de seguridad digital de los gobiernos y las garantías para la protección de la privacidad y los datos personales de los ciudadanos. El grupo de *infraestructuras* se centra en la mejora de la infraestructura digital básica para la aplicación de políticas de gobierno digital, incluida la nube, el software público, la arquitectura digital o la conectividad.

Entre los grupos menos cubiertos, los *datos abiertos* destacan por su prevalencia entre las estrategias regionales. Las líneas de acción se centran generalmente en la publicación de conjuntos de datos abiertos y el fomento de su reutilización. En el caso de Costa Rica, el país tiene un enfoque sectorial especial en la promoción de los datos abiertos de movilidad. El grupo de *datos* incluye líneas de acción sobre políticas y toma de decisiones impulsadas por datos, gestión y gobernanza de datos, así como análisis de datos. El grupo de *interoperabilidad* contiene líneas de acción dedicadas en general a la integración de los sistemas de información, con especial atención por parte de Ecuador a la interoperabilidad a nivel subnacional, en Chile con la reducción de filas a través del intercambio proactivo de información entre instituciones públicas y de la Alianza

del Pacífico a la interoperabilidad para el comercio exterior. Por último, los grupos de *identidad digital* y *capacitación para el servicio público* abarcan un conjunto de líneas de acción homogéneas que promueven los sistemas de identidad digital y el desarrollo de competencias digitales en los funcionarios públicos, respectivamente.

Aunque los países comparten temas comunes, existen importantes matices y diferencias en la forma en que las estrategias desarrollan sus prioridades. Por ejemplo, México y Uruguay tienen un objetivo específico sobre inclusión digital y la estrategia de Perú incluye I+D en gobierno digital, dos prioridades únicas en la región. En Panamá, las medidas de gobierno digital se conciben como facilitadores horizontales a través de su Agenda Digital Nacional para "establecer las bases de la digitalización del país de manera transversal". En este sentido, sus seis áreas de enfoque de gobierno digital están concebidas para apoyar las prioridades más sectoriales de la agenda digital, como las líneas de acción de reactivación económica (que incluyen acciones en áreas sociales, de emprendimiento, innovación y sostenibilidad), así como los sectores de impacto (que incluyen logística, salud, justicia, finanzas y educación). La estrategia de Costa Rica también define prioridades sectoriales para el gobierno digital, como la salud y la movilidad. En el contexto de la infraestructura gubernamental digital, México destaca la importancia de la autonomía tecnológica. En Paraguay, el componente 4 de la Agenda Digital hace hincapié en la gobernanza a través del fortalecimiento del marco institucional y la capacidad gubernamental para el desarrollo de la Agenda Digital, centrándose específicamente en el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación (MITIC). En menor medida, algunos países también destacan la importancia de reajustar su estructura institucional de gobernanza del gobierno digital y la colaboración con los gobiernos subnacionales. Chile tiene una sólida prioridad hacia la simplificación y digitalización, basada en la ley núm. 21,180 de la Transformación Digital del Estado que ha entrado plenamente en vigor a partir de diciembre de 2021, y que establece la obligación formal de que todos los procedimientos administrativos se manifiesten a través de los medios electrónicos que establezca la ley, salvo excepciones legales.

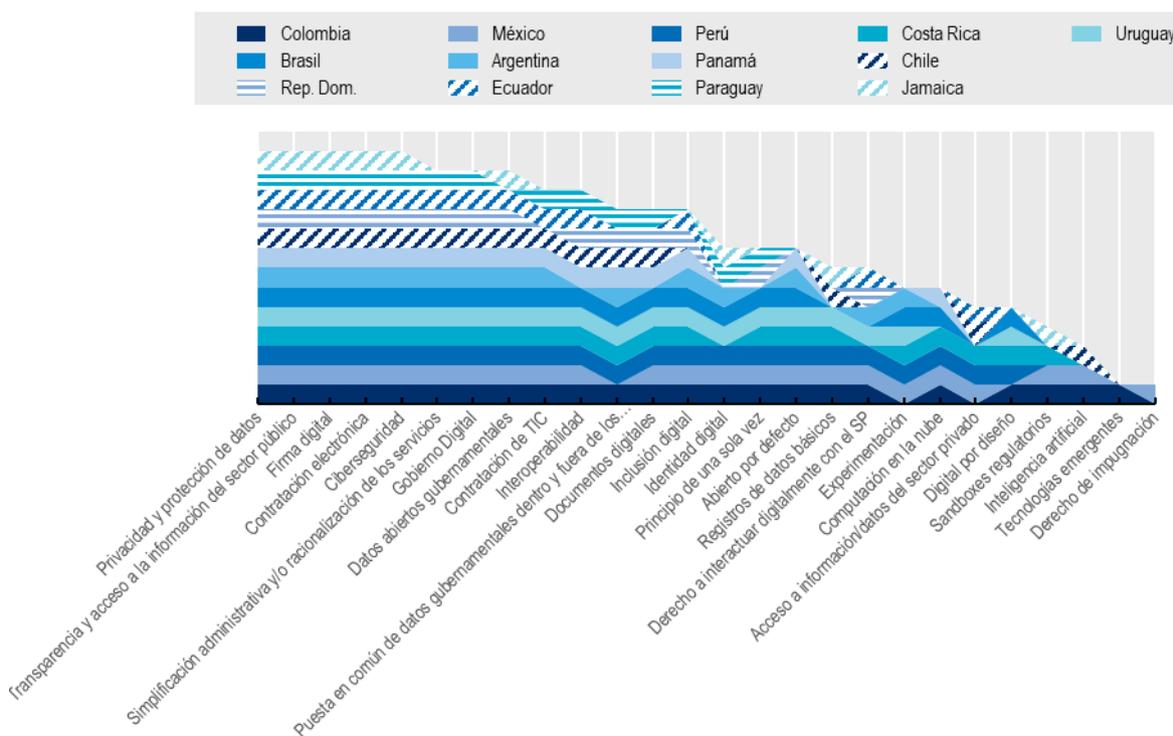
Por último, algunos países también tienen algunas acciones y tareas específicas que contienen temas que podrían no ser evidentes en las líneas de acción principales analizadas en esta subsección. Por ejemplo, la estrategia de Panamá contiene bajo sus líneas prioritarias generales un amplio conjunto de tareas y compromisos específicos que tocan elementos de servicios digitales, identidad digital, interoperabilidad, datos abiertos y capacitación para el servicio público. En Brasil, la ENGD incluyó el objetivo de migrar servicios de un mínimo de treinta agencias a la nube, tarea que se cumplió con éxito en 2022. A través de otras estrategias, algunos países también han desarrollado líneas de acción en temas que no son visibles en la Tabla 1.8. Por ejemplo, Uruguay pretende generalizar el uso de sistemas nacionales integrados de identidad digital en el país, una línea de acción desarrollada en su agenda digital y no en su ENGD.<sup>27</sup> En el caso de México, la interoperabilidad y los datos abiertos se desarrollan principalmente a través de la Política de Transparencia, Gobierno Abierto y Datos Abiertos de la Administración Pública Federal 2021 – 2024,<sup>28</sup> y la capacitación de los servidores públicos se considera en el Acuerdo que fija las disposiciones técnicas para la implementación de las TIC en la Administración Pública Federal.<sup>29</sup>

### ***Alinear los marcos normativos y regulatorios hacia el gobierno digital***

Los gobiernos de ALC también pueden aprovechar las normas regulatorias y legislaciones para avanzar en la implementación de la agenda de gobierno digital. Pueden ser un conjunto diverso de instrumentos mediante los cuales los gobiernos establecen requisitos para las empresas y los ciudadanos, incluidas leyes, decretos, órdenes formales, normas regulatorias subordinadas, actos administrativos y normas regulatorias emitidas por organismos no gubernamentales o regulatorios en los que los gobiernos han delegado poderes regulatorios.<sup>30</sup> Sin embargo, establecer un marco normativo para el gobierno digital no significa una implementación efectiva en la práctica. Si bien no se aborda en este capítulo, los países deben reconocer la "evaluación de los resultados reales de las regulaciones en comparación con sus fundamentos y objetivos" (OECD, 2020, p. 10<sub>[20]</sub>), como lo recomiendan los *Principios de Mejores Prácticas para la Política Regulatoria de la OCDE*.

Las evidencias en la región muestran que la mayoría de los países han obtenido avances cubriendo en sus legislaciones temas como privacidad y protección de datos, transparencia y acceso a la información, firma digital, contratación electrónica, ciberseguridad, la simplificación y racionalización administrativas, gobierno digital y datos abiertos gubernamentales (Figura 1.8). Alrededor del 75% de los países analizados han tratado temas como la contratación de TIC, la puesta en común de datos gubernamentales, los documentos digitales, la interoperabilidad y la inclusión digital. En el otro lado del espectro, los temas menos comunes en ALC (cubiertos por menos del 40% de los países analizados) incluyen el acceso a la información y los datos del sector privado, la digitalización desde el diseño, los *sandbox* regulatorios, la inteligencia artificial, las tecnologías emergentes, o el derecho de impugnación (es decir, la posibilidad de solicitar exenciones de las normas vigentes o de pedir que se reconsideren).

**Figura 1.8. Instrumentos jurídicos en materia de gobierno digital**



Nota: No incluye Barbados, Bolivia, Trinidad y Tobago ni Venezuela.  
 Fuente: Encuesta de la OCDE- CAF Gobierno Digital en ALC (2021) e investigación documental.

Los temas relacionados con las capacidades digitales avanzadas y los enfoques proactivos y anticipatorios están presentes sobre todo entre los países más maduros digitalmente de ALC. Entre ellos figuran cuestiones como la inclusión digital, la identidad digital, el principio de una sola vez, la apertura por defecto, los registros de datos de base, el derecho digital a interactuar digitalmente con el sector público y la experimentación. México, Colombia, Perú, Costa Rica, Uruguay y Brasil son los países que abarcan un mayor número de temas en sus legislaciones. Con menos cobertura política en sus legislaciones, Argentina, República Dominicana, Chile, Paraguay, Ecuador, Panamá y Jamaica aún tienen margen de mejora.

De cara al futuro, el desarrollo de un gobierno digital confiable requiere cada vez más el establecimiento de las garantías necesarias para el uso ético de la tecnología y los datos por parte de los funcionarios públicos y los responsables de la toma de decisiones. Los países de ALC están mostrando avances prometedores en la adopción de marcos normativos para los derechos digitales. Por ejemplo, según lo documentado por la OCDE y CAF, Colombia, Chile, México y Uruguay resultaron ser los países más maduros de la región al comparar la

legislación y los marcos éticos relacionados con el uso de la IA en el sector público. Sin embargo, más de la mitad de los países analizados cuentan sólo con algunas capacidades iniciales o requieren un esfuerzo y un apoyo considerables en la materia (OECD/CAF, 2022<sup>[21]</sup>; CAF, 2021<sup>[22]</sup>). Otro ejemplo relevante es el reconocimiento de nuevos derechos o de derechos existentes aplicados al espacio digital. La Carta Peruana de Derechos Digitales es la primera iniciativa oficial de la región que cubre un conjunto de derechos para orientar el desarrollo de la transformación digital del país. Del mismo modo, la Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales sienta las bases para un entendimiento común de los principios y valores que guían el desarrollo de la legislación y las políticas públicas en el ámbito de los entornos digitales (Recuadro 1.3).

### Recuadro 1.3. Derechos digitales en ALC

Las tecnologías digitales han abierto nuevas oportunidades para que las personas ejerzan y experimenten sus derechos, al tiempo que han introducido nuevas vías para su vulneración (OECD, 2022<sup>[23]</sup>). En consecuencia, los gobiernos de todo el mundo se ocupan cada vez más de la gobernanza de los derechos en la era digital, así como de los derechos derivados del uso de los sistemas digitales. Este ámbito político en expansión, comúnmente denominado derechos digitales, también ha captado la atención de los países de ALC. Las iniciativas que se documentan a continuación muestran este creciente interés por dirigir de forma proactiva el progreso del desarrollo digital en el gobierno y la sociedad en general.

#### Carta Peruana de Derechos Digitales

A mediados de 2022, el Gobierno de Perú publicó una Carta con 25 derechos designados para recabar la opinión del público. Si bien no es vinculante, este documento presenta una visión y un marco desde el Estado peruano para delinear la implementación de los derechos humanos en el ámbito digital y orientar el desarrollo de políticas públicas de transformación digital. El proceso participativo en curso pretende fomentar el debate sobre el significado y el contenido de estos derechos.

**Tabla 1.9. Lista de derechos digitales reconocidos por la Carta Peruana de Derechos Digitales**

<b>Derechos relacionados con la protección de la persona en entornos digitales</b> 1. Identidad digital 2. No discriminación 3. Protección de datos personales 4. Privacidad 5. Disfrute de un entorno digital equilibrado y adecuado	<b>Derechos que se ejercen en entornos o medios digitales</b> 6. Libertad de expresión y libertad de información 7. Acceso a la información pública 8. Acceso a la cultura y el conocimiento 9. Participación política 10. Reunión pacífica 11. Libre asociación
<b>Facilitadores</b> 12. Acceso gratuito, abierto y seguro a Internet 13. Neutralidad de la red 14. Anonimato 15. Tecnologías emergentes	<b>Derechos específicos para niñas, niños y adolescentes</b> 16. Educación digital 17. Disfrute de un entorno digital equilibrado y adecuado 18. Protección de datos personales 19. Privacidad
<b>Derechos relacionados con la Administración Pública</b> 20. Salud digital 21. Educación digital 22. Justicia digital 23. Interactuar a través de canales digitales y utilizando medios electrónicos con las entidades de la administración pública	<b>Derechos específicos para el entorno laboral</b> 24. Desconexión digital 25. Teletrabajo

Fuente: Gob.pe (2022<sup>[24]</sup>), *Carta Peruana de Derechos Digitales*, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3302991-carta-peruana-de-derechos-digitales>.

#### Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales

Aprobada en la XXVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno, la Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales es una Carta declarativa y no vinculante que pretende establecer principios comunes para todos los Estados a la hora de promulgar o adaptar la legislación nacional e implementar políticas públicas en el ámbito de los entornos digitales. Su principal objetivo es impulsar el progreso hacia una sociedad de la información más justa, inclusiva, equitativa y segura, situando a las personas en la vanguardia de la transformación digital. Además, la Carta amplía su ámbito de aplicación para incluir a las empresas privadas, la sociedad civil y el mundo académico, haciendo

hincapié en su papel en el desarrollo y la aplicación de tecnologías que den prioridad a los intereses de las personas.

Compuesta por diagnósticos, declaraciones y compromisos de alto nivel, la Carta aborda diez áreas clave. Estos incluyen (1) la centralidad de los individuos, sus deberes y derechos en los entornos digitales; (2) la inclusión digital y la conectividad; (3) la privacidad, la confianza, la seguridad de los datos y la ciberseguridad; (4) garantizar el pleno acceso a la educación, la cultura y la salud en entornos digitales inclusivos y seguros; (5) prestar especial atención a los derechos de los niños y adolescentes; (6) promover la participación social, económica y política en entornos digitales justos y sostenibles; (7) mejorar la administración pública en el ámbito digital; (8) fomentar una economía digital justa, inclusiva y segura; (9) adoptar un enfoque de las tecnologías emergentes que defienda la centralidad de las personas, y (10) fomentar la asistencia y la cooperación iberoamericana para la transformación digital.

Fuente: SEGIB (2023<sup>[25]</sup>), *Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales*, <https://www.segib.org/?document=carta-iberoamericana-de-principios-y-derechos-en-entornos-digitales>; SEGIB (2023<sup>[26]</sup>), "Culmina la XXVIII Cumbre Iberoamericana con acuerdos en medioambiente, seguridad alimentaria, derechos digitales y financiamiento internacional", <https://www.segib.org/culmina-la-xxviii-cumbre-iberoamericana-con-acuerdos-en-medioambiente-seguridad-alimentaria-derechos-digitales-y-financiamiento-internacional/>.

## Anexo 1.A. Metodología de análisis temático

El análisis temático de las líneas de acción presentado en la subsección Prioridades comunes del gobierno digital se desarrolló mediante el siguiente procedimiento.

1. Se identificaron líneas de acción en todas las estrategias. Se entienden como las declaraciones orientadas a la acción de más alto nivel contenidas en cada estrategia, lo que significa que son las prioridades accionables de cada país (por ejemplo, aumentar el uso de la nube y la red gubernamental).
2. Las líneas de acción se sintetizaron utilizando códigos cualitativos (Tabla del anexo 1.A.1).
3. A continuación, los códigos se agruparon en función de su similitud, dando lugar a diez temas generales (Tabla del anexo 1.A.2).
4. La Tabla del anexo 1.A.3 se creó clasificando todos los códigos de país en su categoría correspondiente.
5. Para obtener el mapa de calor presentado en la Tabla 1.8, se asignó un valor de 1 a cada código separado por comas. La suma de todos los códigos de cada celda determinaba la intensidad del color. Las celdas con los valores más altos obtuvieron una puntuación de 4, mientras que las de los valores más bajos obtuvieron una puntuación de 0. Los valores también se utilizaron para determinar el orden de las filas (temas). Los temas con mayor número de códigos se sitúan arriba.

Es importante señalar que, dado que este análisis pretende comparar las prioridades de acción de los países, una limitación resultante se deriva de las diferentes estructuras de todas las estrategias. A efectos comparativos, puede proporcionar un examen más exhaustivo de aquellas estrategias con líneas de acción claras y específicas, pasando por alto potencialmente toda la riqueza de contenido que también pueden contener las estrategias con líneas de acción más genéricas. Para sortear esta limitación, también se incluyen como ejemplos referencias adicionales al contenido relevante de algunas estrategias.

**Tabla del anexo 1.A.1. Principales objetivos, líneas de acción y códigos cualitativos de las estrategias nacionales y regionales de gobierno digital en ALC**

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
Argentina	Estrategia aplicada al Programa Federal de Transformación Pública Digital	Gobernar y aprovechar la implementación de las tecnologías digitales para repensar y rediseñar los procesos públicos, simplificar los trámites y crear nuevos canales de comunicación y participación para sus ciudadanos.	<p><b>Principios rectores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Democratización del acceso público digital</li> <li>• Cooperación pública digital</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Horizontalidad</li> <li>• Armonización</li> <li>• Innovación</li> <li>• Legalidad tecnológica</li> <li>• Resiliencia tecnológica</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Trazabilidad</li> <li>• Usabilidad</li> <li>• Solo una vez</li> <li>• Internet del comportamiento</li> </ul> <p><b>Elementos estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza</li> <li>• Estructura funcional</li> <li>• Privacidad de la información</li> <li>• Integralidad de los recursos humanos</li> <li>• Innovación pública digital</li> <li>• Estado abierto</li> </ul> <p><b>Módulos base de la estrategia:</b> Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE); Firma Digital; Trámites a Distancia (TAD); Auténticar; Plataforma de Beneficios - Interoperar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> gobernar las tecnologías, rediseñar los procesos públicos, simplificar los trámites, crear nuevos canales de comunicación y participación para los ciudadanos.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> gobernanza, privacidad, competencias digitales en el servicio público, innovación digital pública, Estado abierto, integración de sistemas, firma digital, gestión de documentos, datos, coordinación con entidades subnacionales, servicios digitales, identidad digital.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p><b>Acciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura para iniciativas de innovación relacionadas con soluciones de gestión administrativa e integración de sistemas, e implementación de la Firma Digital de la República Argentina.</li> <li>2. Sistemas de gestión documental electrónica para los trámites administrativos del Sector Público Nacional.</li> <li>3. Iniciativas de innovación y adaptación relacionadas con la gestión administrativa y soluciones para la integración de sistemas y el uso de datos del Sector Público Nacional.</li> <li>4. Coordinación de acciones, en el ámbito de su competencia, con las provincias y la CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.</li> <li>5. Incorporación de iniciativas y sistemas de gestión que faciliten la tramitación a distancia para personas físicas y jurídicas.</li> <li>6. Integración de iniciativas transversales de innovación con impacto en todo el Sector Público Nacional en materia de sistemas de identificación electrónica de personas.</li> </ol>	
Barbados	Programa de Modernización del Sector Público	(i) aumentar la adopción del canal digital para acceder a los servicios públicos por parte de personas físicas y empresas; y (ii) mejorar la eficiencia en el servicio civil y reforzar las competencias en el sector público para tener una economía digital.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y aplicación de una estrategia digital nacional actualizada: incluye el diseño de una estructura de gobernanza digital y la creación de un equipo digital multidisciplinario.</li> <li>• Implementación de servicios en línea para empresas y personas físicas.</li> <li>• Infraestructura digital básica para la entrega de servicios en línea.</li> <li>• Competencias para un servicio público de alto rendimiento: incluye "la mejora de las competencias de los empleados del sector público, incluida la capacitación en tecnologías disruptivas en la administración pública" (p. 12, <a href="https://www.iadb.org/projects/document/EZSHARE-794889102-114?project=BA-L1046">https://www.iadb.org/projects/document/EZSHARE-794889102-114?project=BA-L1046</a>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> mayor adopción de canales digitales, eficiencia y competencias en el sector público.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> estructura de gobernanza, equipo digital, servicios en línea, infraestructura digital básica, competencias de servicio público.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
Bolivia	Plan de implementación de gobierno electrónico 2017 - 2025	<p>I) Modernizar y transparentar la gestión pública, prestando servicios y atención de calidad a los ciudadanos, garantizando el derecho a la información, así como contribuir a la eficiencia y eficacia de la actividad administrativa en los procesos internos de gobierno, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y otras herramientas.</p> <p>II) Generar y establecer mecanismos tecnológicos de participación y control social, a través del uso de las TIC por parte de la ciudadanía, organizaciones sociales, y pueblos y naciones indígenas nativos y campesinos.</p>	<p><b>Gobierno soberano</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura y conectividad: Red estatal de datos Centros de datos interconectados que prestan servicios soberanos de computación en nube</li> <li>2. Investigación, innovación y desarrollo tecnológico</li> <li>3. Interoperabilidad: Plataforma técnica de interoperabilidad en funcionamiento</li> <li>4. Ciudadanía digital: Una plataforma digital de ciudadanía (ventanilla única) que interopera con diferentes servicios electrónicos del Estado</li> <li>5. Seguridad informática y de la información</li> </ol> <p><b>Gobierno eficiente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Simplificación de los procedimientos</li> <li>7. Gestión pública: Sistemas integrados de planificación y gestión del Estado</li> <li>8. Asesoramiento técnico y capacitación: Realización de programas de capacitación para funcionarios públicos</li> <li>9. Registros públicos</li> <li>10. Servicios de desarrollo económico</li> <li>11. Calidad de los servicios públicos</li> <li>12. Entidades territoriales autónomas</li> </ol> <p><b>Gobierno abierto y participativo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Transparencia y datos abiertos: Una plataforma de datos abiertos en funcionamiento</li> <li>14. Participación y control social</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> modernización, transparencia, eficiencia del sector público, mejora de la participación, inclusión de todos los grupos sociales</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> infraestructuras, conectividad, innovación, interoperabilidad, ciberseguridad, simplificación, capacitación de los servicios públicos, economía, gobierno abierto, participación, datos abiertos, transparencia</li> </ul>
Brasil	Estrategia de Gobierno Digital / Estrategia de Governo Digital - 2020 a 2022	<p>1) ofrecer servicios públicos digitales sencillos e intuitivos, consolidados en una única plataforma; 2) conceder un amplio acceso a la información y a los datos abiertos gubernamentales; 3) promover políticas públicas basadas en datos y pruebas y en servicios predictivos y personalizados, utilizando tecnologías emergentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Centrado en el ciudadano:</b> responder a las expectativas de los ciudadanos mediante servicios de alta calidad (sencillos, ágiles y personalizados) y experiencia.</li> <li>• <b>Fiable:</b> respeto de la libertad y privacidad de los ciudadanos y garantía de una respuesta adecuada a los riesgos, amenazas y desafíos que se derivan del uso de las tecnologías digitales en el Estado, reforzado por la identidad digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> servicios públicos sencillos e intuitivos, acceso a la información, políticas impulsadas por datos y proactividad.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> servicios de alta calidad centrados en el ciudadano, privacidad, libertad, gestión de riesgos, identificación digital, integración e interoperabilidad, transparencia y datos abiertos, participación, políticas impulsadas por datos, proactividad y</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
		La ENGD busca construir "un gobierno inteligente, que implemente políticas eficaces basadas en datos y pruebas, así como que anticipe y resuelva proactivamente las necesidades de los ciudadanos y las organizaciones, además de promover un entorno de inversión competitivo y atractivo".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integrado:</b> experiencia de servicio coherente para el ciudadano e integración de datos y servicios del Estado federal, con reducción de costes, mayor oferta de servicios digitales y reducción de la carga para el ciudadano.</li> <li>• <b>Transparente y abierto:</b> suministro proactivo de datos e información y posibilitar el seguimiento y la participación de la sociedad en las distintas fases de los servicios y las políticas públicas.</li> <li>• <b>Inteligente:</b> políticas eficaces basadas en datos y pruebas, anticipación y resolución proactivas de las necesidades de los ciudadanos y las organizaciones, y fomento de un entorno empresarial competitivo y atractivo para las inversiones.</li> <li>• <b>Eficiente:</b> capacitación de profesionales, utilización racional de la fuerza laboral, aplicación intensa de plataformas tecnológicas y servicios compartidos en las actividades operativas, y optimización de los contratos de infraestructura y tecnología.</li> </ul>	tecnologías emergentes en el sector público, competitividad, capacitación de los servicios públicos, mejora de la eficiencia y optimización.
Chile	Estrategia de Transformación Digital del Estado	<b>Objetivos clave:</b> mejores servicios, uso intensivo de datos, más transparencia y participación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación digital: autenticación única, gestión de datos personales, firma digital.</li> <li>2. Estado de cero filas</li> <li>3. Estado de cero papel.</li> <li>4. Estado impulsado por datos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definir una estrategia nacional de datos y de IA (consulte la columna C)</li> <li>• fomentar el uso de datos</li> <li>• fomentar un ecosistema colaborativo y abierto: innovación, datos abiertos, investigación, reutilización de datos por empresas de Govtech</li> </ul> </li> <li>5. Ciberseguridad</li> <li>6. Estado de previsión: "El objetivo de esta línea de acción es generar instancias de colaboración público-privada para explorar nuevas tecnologías aplicadas al sector público, promoviendo así iniciativas innovadoras mediante</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> mejores servicios, uso intensivo de datos, más transparencia y participación.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> identificación digital, simplificación, uso de datos, innovación, govtech, ciberseguridad, colaboración, tecnologías emergentes en el sector público, gobernanza del gobierno digital, infraestructura básica, interoperabilidad.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p>el uso de tecnologías emergentes". (p. 22)</p> <p><b>Otras medidas pertinentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza: la estrategia asegura el apoyo al más alto nivel y crea diversos organismos consultivos: Consejo de Transformación Digital, Consejo de Servicios, Consejo Regulatorio, Consejo de Gobiernos Locales y Consejo Consultivo Público-Privado.</li> <li>• Promoción de facilitadores clave: nube, interoperabilidad (normas y plataforma), desarrollo interno de software, política de adquisiciones.</li> </ul>	
Colombia	Política de Gobierno Digital (2022)	Impactar positivamente la calidad de vida de los ciudadanos y, en general, de los habitantes del territorio nacional y la competitividad del país, promoviendo la generación de valor público a través de la transformación digital del Estado, de manera proactiva, confiable, articulada y colaborativa entre los Grupos de Interés, así como permitir el ejercicio de los derechos de los usuarios del ciberespacio.	<p><b>Ejes transversales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza: relaciones entre el orden nacional y el territorial, el nivel central y el descentralizado, y la participación de los grupos de interés.</li> <li>• Innovación pública digital: soluciones innovadoras y creativas que hacen uso de las TIC y de metodologías de innovación para resolver problemas públicos desde una perspectiva centrada en el ciudadano.</li> </ul> <p><b>Facilitadores:</b> capacidades para permitir la implementación de las líneas de acción de la Política de Gobierno Digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectura</li> <li>• Cultura y apropiación</li> <li>• Seguridad y privacidad de la información</li> <li>• Servicios digitales al ciudadano</li> </ul> <p><b>Líneas de acción:</b> establecer las principales características que deben materializar las iniciativas dinamizadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios y procesos inteligentes</li> <li>• Decisiones impulsadas por datos</li> <li>• Estado abierto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> mejorar la calidad de vida, la competitividad, permitir el ejercicio de los derechos digitales.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> gobernanza, innovación digital, capacidades del sector público, arquitectura, apropiación de tecnología, privacidad, seguridad, servicios digitales, decisiones impulsadas por datos, estado abierto, proyectos, ciudades y territorios inteligentes.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p><b>Iniciativas dinamizadoras:</b> materializar las líneas de acción y permitir cumplir el objetivo de la Política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de transformación digital</li> <li>• Estrategias para ciudades y territorios inteligentes</li> </ul>	
Costa Rica	Estrategia de Transformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestar servicios públicos digitales, integrados, seguros y de alta calidad para mejorar el bienestar de los habitantes.</li> <li>2. Transformar las instituciones públicas para un realizar trabajo colaborativo y eficiente, aplicando las nuevas tecnologías para una toma de decisiones inteligente.</li> </ol>	<p><b>1. Vida digital (relacionada con el gobierno digital)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expediente Digital Único en Salud (EDUS)</li> <li>• Hospitales y escuelas digitales</li> <li>• Inteligencia de datos abiertos del transporte público para mejorar la experiencia del usuario</li> <li>• Interoperabilidad de los atributos: punto único de información pública del ciudadano</li> <li>• Interoperabilidad de los servicios en los gobiernos locales (ciudades y regiones)</li> <li>• Herramientas de big data para las decisiones municipales (ciudades y regiones)</li> <li>• Información territorial digital (ciudades y regiones)</li> <li>• Integración de los servicios municipales digitales (ciudades y regiones)</li> </ul> <p><b>2. Costa Rica inteligente (relacionado con el gobierno digital)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema nacional de interoperabilidad</li> <li>• Normalización de los servicios</li> <li>• Experiencia del usuario</li> <li>• Documento de identidad digital del ciudadano</li> <li>• Identificación con mecanismos biométricos</li> <li>• Autenticación con firma digital certificada</li> <li>• Integración de dispositivos de identidad</li> <li>• Adquisición eficiente de licencias de software</li> <li>• Uso eficiente de los centros de datos del Estado</li> <li>• Integrar la operación e intercambio de datos en sistemas sociales y de salud como el Expediente Digital Único en Salud (EDUS) y el Sistema Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> servicios de calidad para mejorar el bienestar, transformar las instituciones públicas mediante la colaboración y la eficiencia.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> salud y educación digitales, datos abiertos de movilidad, interoperabilidad, gobiernos y servicios digitales subnacionales, experiencia de usuario, identificación digital, contratación digital, eficiencia de infraestructuras, ciberseguridad.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p>de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad (línea de acción, incluye varias actividades).</li> </ul>	
Ecuador	Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2018-2021	Promover la participación ciudadana, la democratización de los servicios públicos, la simplificación de los trámites y una gestión estatal eficiente, mediante el aprovechamiento de los recursos que actualmente posee el Estado.	<p><b>1. Gobierno abierto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso de datos abiertos</li> <li>• Promover la protección de datos personales</li> </ul> <p><b>2. Gobierno más cercano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad de los servicios electrónicos</li> </ul> <p><b>3. Gobierno eficaz y eficiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el uso de la nube y la red gubernamental</li> <li>• Promover la reutilización del software estatal</li> <li>• Implementar la digitalización de las oficinas públicas</li> <li>• Tomar decisiones con datos digitales</li> <li>• Aumentar la interoperabilidad con los gobiernos autónomos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> participación, democratización de los servicios públicos, simplificación, eficacia del Estado.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> datos abiertos, protección de datos personales, calidad de los servicios digitales, nube gubernamental, software público, decisiones impulsadas por datos, interoperabilidad a nivel subnacional.</li> </ul>
México	Estrategia Digital Nacional 2021-2024	<p>- Política Digital en la Administración Pública Federal: Transformar la Administración Pública Federal mediante el uso y aprovechamiento de las TIC para mejorar y transparentar los servicios gubernamentales que se brindan a los ciudadanos. [Líneas de acción 1-6]</p> <p>- Política Social Digital: Incrementar la cobertura de Internet en todo el país para combatir la marginación y conectar a las zonas más pobres y alejadas, facilitando así su integración a las actividades productivas [Línea de acción 9].</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política y directrices del gobierno digital: Mejorar y armonizar el marco regulatorio de la política digital de la APF a través de una articulación integral y simplificada de directrices tecnológicas para el país, que permitan alcanzar la eficiencia técnica y económica.</li> <li>2. Medidas de austeridad y eficiencia: Estandarizar las compras de TIC a través de acciones transparentes, austeras y eficaces que generen ahorros y maximicen el ejercicio responsable de los recursos públicos.</li> <li>3. Autonomía e independencia tecnológicas: Promover la autonomía e independencia tecnológica para establecer la rectoría del Estado en la definición de sus Tecnologías de Información y Comunicación.</li> <li>4. Colaboración tecnológica: Obtener el máximo aprovechamiento de las solicitudes e infraestructuras</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> transformación del gobierno federal, mejora y transparencia de los servicios.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> armonización del marco regulatorio, contratación, autonomía tecnológica, colaboración, seguridad, intercambio y uso de datos.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p>informáticas mediante el intercambio de información y la colaboración tecnológica.</p> <p>5. Seguridad de la información: Promover una cultura de seguridad de la información que genere certidumbre y confianza a los usuarios de los servicios tecnológicos institucionales y gubernamentales.</p> <p>6. Intercambio y uso de datos: Promover la continuidad y mejora de los proyectos y programas a partir de la integración de la información estructurada disponible en la Institución.</p> <p>9. Mejorar la calidad de los programas sociales a través de soluciones tecnológicas que faciliten y acompañen acciones encaminadas al bienestar de la población.</p>	
Panamá	Agenda Digital Nacional 2022 - Facilitadores Transversales del Gobierno Digital	Establecer las bases transversales de la digitalización del país	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobernanza</li> <li>2. Marco regulatorio</li> <li>3. Infraestructura digital</li> <li>4. Articulación territorial</li> <li>5. Gestión de datos</li> <li>6. Ciberseguridad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> digitalización del país.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> gobernanza, marco regulatorio, infraestructura digital, articulación territorial, gestión de datos, ciberseguridad.</li> </ul>
Paraguay	Agenda Digital - Componente: Gobierno Digital	Reducir los costes de transacción de acceso a los servicios públicos para ciudadanos y empresas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuestas de normas regulatorias en materia de gobierno digital y sectores estratégicos</li> <li>2. Servicios simplificados y digitalizados</li> <li>3. Sistema de Información Sanitaria (SIS)</li> <li>4. Plan de acción para la transformación digital del Servicio Nacional de Catastro (SNC)</li> <li>5. Sistemas de gobierno digital</li> <li>6. Laboratorio de innovación gubernamental para apoyar el desarrollo de proyectos específicos de gobierno digital</li> <li>7. Modelo de servicio multicanal</li> <li>8. Refuerzo del Sistema Nacional de Ciberseguridad</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> reducir los costes de transacción para acceder a los servicios públicos.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> marco regulatorio, simplificación de los servicios digitales, salud digital, catastro digital, infraestructuras básicas, innovación pública, servicios multicanal, ciberseguridad.</li> </ul>
Perú	1. Política General del Gobierno 2021-2026 - Eje 8:	<b>Política General del Gobierno:</b> Acelerar el gobierno y la transformación digital del	<b>Ley de Gobierno Digital y sus Normas Regulatorias</b> Eje de acción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> acelerar la transformación digital del gobierno, regular las políticas de gobierno digital, colaborar entre</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
	<p>Gobierno y transformación digital con equidad.</p> <p>2. Reglamento de la Ley de Gobierno Digital</p>	<p>sector público, impulsando el ecosistema tecnológico y fortaleciendo la gobernanza digital en el país.</p> <p><b>Ley de gobierno digital:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular las actividades de gobernanza, gestión y aplicación en el ámbito de las tecnologías digitales, la identidad digital, los servicios digitales, la arquitectura digital, la interoperabilidad, la seguridad digital y los datos.</li> <li>2. Coordinar, integrar y promover la colaboración entre las entidades de la Administración Pública.</li> <li>3. Promover la investigación y el desarrollo en la aplicación de tecnologías digitales, identidad digital, servicios digitales, interoperabilidad, seguridad digital y datos.</li> <li>4. Promover y orientar la educación y la capacitación en materia de gobierno digital y tecnologías digitales en todos los niveles del gobierno.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno digital: objetivos, estructura de gobierno y funciones</li> <li>• Identidad digital</li> <li>• Entrega de servicios digitales</li> <li>• Procedimientos administrativos</li> <li>• Gobernanza de datos</li> <li>• Interoperabilidad</li> <li>• Seguridad digital</li> <li>• Arquitectura digital</li> </ul>	<p>entidades públicas, fomentar la I+D en el gobierno digital, capacitar y brindar educación digital en el sector público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Áreas de acción:</b> gobernanza, identidad digital, servicios digitales, procedimientos administrativos, gobernanza de datos, interoperabilidad, seguridad, arquitectura digital.</li> </ul>
República Dominicana	Agenda Digital 2030 - Eje de Gobierno Digital	Lograr la eficiencia y transparencia de la Administración Pública mediante el uso y adopción de tecnologías digitales, acercando cada vez más el Estado a la ciudadanía para mejorar su calidad de vida.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar y promover de manera integral y sostenida la transformación digital del Estado Dominicano, desde las diferentes áreas de gestión.</li> <li>2. Fortalecer el diseño e implementación de políticas públicas sectoriales a través del uso y adopción de tecnologías digitales, dentro de un esquema de inclusión y respeto a los derechos fundamentales.</li> <li>3. Fortalecer los mecanismos de interoperabilidad, identidad digital, firma digital, gestión de datos, sistemas críticos y continuidad de operaciones en el Estado Dominicano.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> mejorar la eficiencia, transparencia y confianza en el sector público para mejorar la calidad de vida.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> adopción sectorial de tecnologías digitales, inclusión y derechos fundamentales, interoperabilidad, identificación digital, gestión de datos, fiabilidad.</li> </ul>
Trinidad y Tobago	Plan Estratégico de las TIC 2018 - 2022 - Estrategias de Gobierno Digital	3. Gobierno digital: garantizar el uso de las TIC para transformar la entrega de bienes y servicios públicos y reforzar la capacidad institucional, dando prioridad a las personas y creando valor público en beneficio de la sociedad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer servicios electrónicos integrales</li> <li>2. Impulsar la adopción por parte de los usuarios</li> <li>3. Aumentar la eficacia del gobierno</li> <li>4. Fomentar el gobierno abierto: participación y consulta electrónicas, análisis de datos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> transformación de la entrega de servicios, refuerzo de la capacidad institucional, enfoque centrado en el usuario.</li> <li>• <b>Áreas de actuación:</b> servicios digitales integrales, adopción por los usuarios, eficiencia del gobierno, gobierno abierto,</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
Uruguay	Plan de Gobierno Digital 2025	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alineación con los objetivos del gobierno nacional</li> <li>2. Eficiencia y ahorro</li> <li>3. Calidad de los servicios públicos</li> <li>4. Transparencia de la gestión pública</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformación digital de los procesos: rediseñar y simplificar los procesos de gestión en el Estado</li> <li>2. Transformación digital de los servicios: servicios más ágiles</li> <li>3. Fortalecimiento de la Sociedad de la Información: reducir las brechas digitales para que todas las personas puedan aprovechar los beneficios del desarrollo digital, garantizando el acceso a la información, el uso y adopción de los servicios provistos por el Estado, así como el involucramiento, participación y/o colaboración ciudadana en procesos de generación y seguimiento de políticas públicas.</li> <li>4. Innovación, tecnologías emergentes y plataformas: adopción de la ciencia de datos para la toma de decisiones; análisis, prueba y adopción de tecnologías emergentes; promoción de iniciativas de "Gobierno como plataforma" (plataformas escalables y transversales, para la generación de servicios de valor público por parte de organizaciones públicas y privadas).</li> <li>5. Ciberseguridad: reforzar el ecosistema nacional de ciberseguridad.</li> </ol>	<p>participación, consulta, análisis de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> alineación, eficiencia, calidad de los servicios, transparencia.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> simplificación, servicios ágiles, inclusión digital, participación de los ciudadanos mediante herramientas digitales, decisiones impulsadas por datos, tecnologías emergentes, ciberseguridad.</li> </ul>
Venezuela	Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2014-2019	Garantizar a la población venezolana el acceso universal, oportuno y eficiente a los servicios del Estado, a través de las Tecnologías de la Información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al ciudadano: sitios web en el sector público, capacitación de los ciudadanos en el uso de servicios digitales y creación de un espacio virtual para consultas públicas.</li> <li>2. Facilitar la actividad económica: mejorar la oferta de servicios digitales para el sector empresarial y fomentar la publicación de datos abiertos para su reutilización por las empresas.</li> <li>3. Mejorar la eficacia de la Administración Pública. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificación de los procedimientos</li> <li>• Pagos en línea</li> <li>• Integrar los procesos y datos de las Oficinas de Atención Ciudadana en una misma plataforma</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> acceso universal, oportuno y eficiente a los servicios.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> capacitación ciudadana, servicios digitales y datos abiertos para apoyar la actividad económica, eficiencia de la administración pública, pagos en línea, gestión de proyectos digitales, infraestructuras, seguridad.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p>4. Generar las condiciones de Gobierno Electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un modelo de gestión para la entrega de servicios y procedimientos administrativos con el uso de TI</li> <li>• Disponer de un modelo de seguridad que defina las políticas de protección de datos, así como la firma y certificación de los mismos</li> <li>• Garantizar la infraestructura necesaria para la entrega de servicios</li> </ul>	
Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú)	Agenda Digital Andina - Gobierno Digital y Eje de Transformación Digital	No definido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la digitalización y automatización de los procedimientos</li> <li>• Promover los servicios transfronterizos andinos:</li> <li>• Promover normas abiertas para la entrega de servicios públicos y el desarrollo de infraestructuras para la transformación digital</li> <li>• Reforzar la confianza y la seguridad digital mediante políticas públicas</li> <li>• Promover la apertura y el uso de datos abiertos</li> <li>• Desarrollar la viabilidad de contar con un organismo regulatorio andino compilado en temas de Gobierno Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> no definidos.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> digitalización de procedimientos, servicios transfronterizos, normas abiertas para servicios e infraestructuras, confianza y seguridad, datos abiertos, gobernanza (organismo regulador común).</li> </ul>
CEPAL	Agenda Digital 2024 - Innovación pública y transformación digital del Estado	Transformación digital para el bienestar social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 23:</b> Desarrollar servicios públicos digitales con un modelo de servicio centrado en el ciudadano, proactivo y omnicanal.</li> <li>• <b>Objetivo 24:</b> Crear capacidades para apoyar la implementación de la firma digital y acelerar el uso de firmas y servicios digitales transfronterizos, reforzando las transacciones digitales para que sean fiables y seguras en un marco de integración regional.</li> <li>• <b>Objetivo 25:</b> Promover estrategias de interoperabilidad y gobernanza de datos para mejorar la toma de decisiones y la gestión pública, con una adecuada gestión de personas, procesos y tecnología.</li> <li>• <b>Objetivo 26:</b> Promover un enfoque de gobierno abierto y estrategias de datos abiertos para fomentar la transparencia, la innovación, la retroalimentación, la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> transformación digital para el bienestar social.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> servicios centrados en el ciudadano, proactivos y omnicanal, firmas y servicios digitales transfronterizos, interoperabilidad, gobernanza de datos, datos abiertos, contratación electrónica, identificación digital, infraestructura pública digital, gobierno digital subnacional.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
			<p>obligación de rendir cuentas y la participación ciudadana en el intercambio de experiencias y el diálogo regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo 27:</b> Adoptar sistemas digitales para modernizar la contratación pública de bienes, servicios y obras públicas con el fin de garantizar la transparencia, el control, la supervisión ciudadana y la rendición de cuentas efectiva.</li> <li>• <b>Objetivo 28:</b> Promover la adopción de identidades digitales y servicios de computación en la nube en el gobierno para mejorar la infraestructura pública digital, considerando la identidad digital un elemento habilitador de la economía digital y un instrumento para fomentar la inclusión.</li> <li>• <b>Objetivo 29:</b> Promover agendas y estrategias digitales en comunidades, ciudades y gobiernos locales para avanzar en la transformación digital y abordar retos en servicios públicos, transporte, movilidad, gestión de recursos, seguridad y desarrollo productivo, entre otros.</li> </ul>	
Alianza del Pacífico	Hoja de ruta para el Mercado Digital Regional (Pilar 2)	Pilar 2: Crear un entorno propicio para fomentar el intercambio de bienes y servicios digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el uso y la interoperabilidad de la firma electrónica.</li> <li>• Promover la interoperabilidad de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> entorno propicio para el intercambio de bienes y servicios digitales.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> firma digital, interoperabilidad (comercio exterior).</li> </ul>
MERCOSUR	Agenda Digital (Eje de Gobierno Digital)	Eje de Gobierno Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas conjuntas sobre gobierno abierto, datos abiertos, entrega de servicios transfronterizos a través de medios digitales y uso de tecnologías emergentes para mejorar los servicios públicos.</li> <li>• Análisis de la conveniencia de desarrollar una red regional con tecnología Blockchain, así como la posibilidad de interconectar redes de este tipo, para la implementación de aplicaciones dentro del MERCOSUR que hagan uso de las características intrínsecas de la tecnología Blockchain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> no especificados.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> gobierno abierto, datos abiertos, servicios transfronterizos, tecnologías emergentes.</li> </ul>
Red GEALC	Plan de Acción 2023	Objetivo de la Red GEALC: "promover y mantener espacios de reflexión, entendimiento mutuo,	1. Servicios transfronterizos: Crear capacidades y apoyar la implementación de firmas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos principales:</b> NA.</li> </ul>

País	Nombre de la estrategia (español)	Objetivo(s) principal(es) (texto original traducido)	Líneas de acción (texto original traducido)	Códigos cualitativos para objetivos y líneas de acción
		cooperación técnica horizontal, capacitación e intercambio de experiencias entre las agencias u organismos de gobierno electrónico de la región, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de las prácticas de gobierno electrónico, así como a la construcción de vínculos entre los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales".	<p>transfronterizas y servicios digitales transfronterizos para acelerar su adopción regional, fortaleciendo las transacciones electrónicas fiables y seguras como impulso a la economía digital y al gobierno digital en un marco de integración.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Datos abiertos: profundizar en los esfuerzos para la generación y consolidación de datos abiertos, así como en las políticas e iniciativas regionales de datos abiertos.</li> <li>3. Ciberseguridad: Contribuir a generar entradas útiles para el desarrollo e implementación de políticas de ciberseguridad en los países de la región.</li> <li>4. Medición del gobierno digital: Convertirse en un apoyo para las investigaciones que se lleven a cabo en el marco de la Red Gealc de acuerdo con sus organizaciones promotoras.</li> <li>5. Innovación en el sector público: Avanzar en el intercambio de buenas prácticas para profundizar en las políticas de innovación en el sector público de la región.</li> <li>6. Tecnologías emergentes: identificación de tecnologías emergentes y avance de su conocimiento para apoyar la transformación digital en la región.</li> <li>7. Software público: Avanzar en la creación conjunta y adaptación de software público basado en el modelo colaborativo definido por los países de la Red GEALC como bien público regional.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Áreas de acción:</b> servicios transfronterizos, datos abiertos, ciberseguridad, supervisión del gobierno digital, innovación pública, tecnologías emergentes, software público.</li> </ul>
SICA	Estrategia Regional Digital del SICA (ERDI)	Fomento de la transformación digital e implementación de iniciativas regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad digital</li> <li>• Interoperabilidad</li> <li>• Datos abiertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principales objetivos:</b> promover la transformación digital y la implementación de iniciativas regionales.</li> <li>• <b>Áreas de acción:</b> seguridad digital, interoperabilidad, datos abiertos.</li> </ul>

**Tabla del anexo 1.A.2. Principales categorías y códigos cualitativos correspondientes para las estrategias de gobierno nacional y digital en ALC**

Categoría	Códigos cualitativos
Gobernanza	Gobernanza, coordinación con entidades subnacionales, estructura de gobernanza, equipo digital, servicio centrado en el ciudadano, libertad, competitividad, aumento de la eficiencia y optimización, gobernanza del gobierno digital, ciudades y territorios inteligentes, proyectos, contratación digital, armonización del marco regulatorio, contratación, gobernanza, marco regulatorio, articulación territorial, marco regulatorio, inclusión y derechos fundamentales, adopción sectorial de tecnologías digitales, participación, consulta, eficiencia gubernamental, inclusión digital, eficiencia de la administración pública, gestión de proyectos digitales, gobernanza (organismo regulador común), gobierno digital subnacional, contratación electrónica, supervisión del gobierno digital
Servicios	Servicios digitales, servicios en línea, simplificación, servicios de alta calidad, salud y educación digitales, gobiernos y servicios digitales subnacionales, experiencia del usuario, servicios digitales integrales, adopción del usuario, servicios ágiles, servicios digitales y datos abiertos para apoyar la actividad económica, pagos en línea, servicios transfronterizos, normas abiertas para servicios e infraestructuras, digitalización de procedimientos, servicios centrados en el ciudadano, servicios proactivos y omnicanales, firmas y servicios digitales transfronterizos
Datos	Datos, políticas impulsadas por datos, uso de datos, decisiones impulsadas por datos, gobernanza de datos
Privacidad y seguridad	Privacidad, ciberseguridad, gestión de riesgos, seguridad, protección de datos personales
Interoperabilidad	Interoperabilidad, integración de sistemas, interoperabilidad a nivel subnacional, interoperabilidad (comercio exterior), seguridad digital
Identidad digital	Firma digital, gestión de documentos, identidad digital, firma digital
Innovación pública y gobierno abierto	Innovación digital pública, estado abierto, innovación pública, gobierno abierto, proactividad y tecnologías emergentes en el sector público, colaboración, tecnologías emergentes en el sector público, govtech, innovación digital, estado abierto, innovación pública, tecnologías emergentes, participación de los ciudadanos mediante herramientas digitales, tecnologías emergentes, software público
Capacitación para el servicio público	Competencias digitales en el servicio público, competencias en el servicio público, capacitación en el servicio público
Datos abiertos	Datos abiertos, transparencia y datos abiertos, datos abiertos sobre movilidad
Infraestructura	Infraestructura digital básica, conectividad, infraestructura, infraestructura básica, eficiencia de la infraestructura, nube gubernamental, software público, infraestructura digital, fiabilidad, infraestructura gubernamental abierta, infraestructura pública digital

**Tabla del anexo 1.A.3. Códigos cualitativos de las estrategias nacionales y regionales de gobierno digital en ALC distribuidos por categorías y países**

Países/ organizaciones	Gobernanza	Servicios	Innovación pública	Privacidad y seguridad	Infraestructura	Datos	Identificación digital	Interoperabi- lidad	Datos abiertos	Capacitación para el servicio público
Argentina	Gobernanza, coordinación con las entidades subnacionales	Servicios digitales	Innovación digital pública, Estado abierto	Privacidad		Datos	Firma digital, gestión de documentos, identificación digital	Interoperabilidad, integración de sistemas	Datos abiertos	Competencias digitales en el servicio público
Barbados	Estructura de gobierno, equipo digital	Servicios en línea			Infraestructura digital básica					Habilidades de servicio público
Bolivia	Participación, economía	Simplificación	Innovación pública, gobierno abierto	Ciberseguridad	Conectividad, infraestructura	Datos	Identificación digital	Interoperabilidad	Datos abiertos, transparencia	Capacitación para el servicio público
Brasil	Centrado en el ciudadano, libertad, competitividad, aumento de la eficiencia y optimización	Servicios digitales, servicios de alta calidad	Proactividad y tecnologías emergentes en el sector público	Privacidad, gestión de riesgos		Datos, políticas impulsadas por datos	Identificación digital	Integración e interoperabilidad	Transparencia y datos abiertos	Capacitación para el servicio público
Chile	Gobernanza del Gobierno Digital	Simplificación	Colaboración, tecnologías emergentes en el sector público, Govtech	Ciberseguridad	Infraestructura básica	Uso de datos	Identificación digital	Interoperabilidad		
Colombia	Gobernanza, ciudades y territorios inteligentes, proyectos	Servicios digitales	Innovación digital, estado abierto	Privacidad, seguridad	Arquitectura, capacidades del sector público	Decisiones impulsadas por datos	Identificación digital			Capacitación para el servicio público
Costa Rica	Contratación digital	Salud y Educación Digitales, Gobiernos y Servicios		Ciberseguridad	Eficiencia de las infraestructuras		Identificación digital	Interoperabilidad	Datos abiertos sobre movilidad	

Países/ organizaciones	Gobernanza	Servicios	Innovación pública	Privacidad y seguridad	Infraestructura	Datos	Identificación digital	Interoperabi- lidad	Datos abiertos	Capacitación para el servicio público
		Digitales Subnacionales, experiencia de usuario								
Ecuador		Calidad de los servicios digitales		Protección de datos personales	Nube gubernamental, software público	Decisiones impulsadas por datos		Interoperabilidad a nivel subnacional	Datos abiertos	
México	Armonización del marco regulatorio, contratación	Intercambio y uso de datos	Colaboración	Seguridad	Autonomía tecnológica					
Panamá	Gobernanza, marco regulatorio, articulación territorial			Ciberseguridad	Infraestructura digital	Gestión de datos				
Paraguay	Marco regulatorio	Salud digital, catastro digital, simplificación de los servicios digitales, servicios multicanal	Innovación pública	Ciberseguridad	Infraestructura básica					
Perú	Gobernanza	Servicios digitales, procedimientos administrativos		Seguridad	Arquitectura digital	Gobernanza de datos	Identificación digital	Interoperabilidad		
República Dominicana	Inclusión y derechos fundamentales, adopción sectorial de tecnologías digitales	Gestión de datos			Fiabilidad		Identificación digital	Interoperabilidad		
Trinidad y Tobago	Participación, consulta, eficiencia del gobierno	Servicios digitales integrales, adopción de usuarios	Gobierno abierto			Análisis de datos				

Países/ organizaciones	Gobernanza	Servicios	Innovación pública	Privacidad y seguridad	Infraestructura	Datos	Identificación digital	Interoperabi- lidad	Datos abiertos	Capacitación para el servicio público
Uruguay	Inclusión digital	Simplificación, servicios ágiles	Participación de los ciudadanos mediante herramientas digitales y tecnologías emergentes	Ciberseguridad		Decisiones impulsadas por datos				
Venezuela	Eficiencia de la Administración Pública, gestión de proyectos digitales	Servicios digitales y datos abiertos para apoyar la actividad económica, pagos en línea	Capacitación de los ciudadanos	Seguridad	Infraestructura					
Comunidad Andina	Gobernanza (Organismo Regulador Común)	Servicios transfronterizos, normas abiertas para servicios e infraestructuras, digitalización de procedimientos		Confianza y seguridad					Datos abiertos	
CEPAL	Gobierno digital subnacional, contratación electrónica	Servicios centrados en el ciudadano, proactivos y omnicanal, firmas y servicios digitales transfronterizos	Innovación pública, tecnologías emergentes	Ciberseguridad	Infraestructura pública digital	Gobernanza de datos	Identificación digital	Interoperabilidad	Datos abiertos	
Alianza del Pacífico							Firma digital	Interoperabilidad (comercio exterior)		
Mercosur		Servicios transfronterizos	Tecnologías emergentes, gobierno abierto						Datos abiertos	
Red GEALC	Control	Servicios	Innovación	Ciberseguridad	Software público				Datos abiertos	

Países/ organizaciones	Gobernanza	Servicios	Innovación pública	Privacidad y seguridad	Infraestructura	Datos	Identificación digital	Interoperabi- lidad	Datos abiertos	Capacitación para el servicio público
	gubernamental digital	transfronterizos:	pública, tecnologías emergentes							
SICA				Seguridad digital				Interoperabilidad	Datos abiertos	

## Referencias

- CAF (2021), *Experiencia: Datos e Inteligencia Artificial en el sector público*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1793>. [22]
- Corporación Latinobarómetro (2021), *Latinobarometro*, <https://www.latinobarometro.org/lat.jsp> (accessed on 22 January 2023). [7]
- ECLAC (2022), *A Digital Path for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean*, Economic Commission for Latin America, <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48461> (accessed on 14 January 2023). [17]
- Enriquez, A. (2022), “Gobierno digital: pieza clave para la consolidación de Estados democráticos en los países del SICA”, *Estudios y Perspectivas* 196, p. 95, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47811-gobierno-digital-pieza-clave-la-consolidacion-estados-democraticos-paises-sica>. [19]
- Gob.pe (2022), *Carta Peruana de Derechos Digitales*, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3302991-carta-peruana-de-derechos-digitales>. [24]
- IADB (2021), *The Database of Political Institutions 2020 (DPI2020)*, Inter-American Development Bank, <https://data.iadb.org/DataCatalog/Dataset#DataCatalogID=11319/11048> (accessed on 7 January 2023). [4]
- International IDEA (2022), *Data Set and Resources*, Global State of Democracy (GSoD) Indices, <https://www.idea.int/g sod-indices/dataset-resources> (accessed on 17 January 2023). [5]
- ITU (2022), *Households with Internet Access at Home*, ITU DataHub, International Telecommunication Union, <https://datahub.itu.int/data/?i=12047> (accessed on 8 January 2023). [12]
- OECD (2023), *Fixed broadband subscriptions* (indicator), <https://doi.org/10.1787/902e48ee-en> (accessed on 11 August 2023). [10]
- OECD (2023), *Internet access* (indicator), <https://doi.org/10.1787/69c2b997-en> (accessed on 11 August 2023). [9]
- OECD (2023), *Mobile broadband subscriptions* (indicator), <https://doi.org/10.1787/1277ddc6-en> (accessed on 11 August 2023). [11]
- OECD (2022), *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*, Building Trust in Public Institutions, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>. [6]
- OECD (2022), “Rights in the digital age: Challenges and ways forward”, *OECD Digital Economy Papers*, No. 347, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/deb707a8-en>. [23]
- OECD (2021), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>. [3]
- OECD (2020), *Reviewing the Stock of Regulation*, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1a8f33bc-en>. [20]

- OECD (2019), "Classification and definition of occupations", in *Government at a Glance 2019*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/52331561-en>. [18]
- OECD (2016), *Panorama de las Administraciones Públicas 2015*, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, <https://doi.org/10.1787/9789264262072-es>. [28]
- OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD/LEGAL/0406, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>. [1]
- OECD (2006), *La modernización del estado: El camino a seguir*, <https://doi.org/10.1787/9789264030305-es>. [2]
- 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, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>. [21]
- OECD et al. (2020), *Latin American Economic Outlook 2020: Digital Transformation for Building Back Better*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e6e864fb-en>. [13]
- OECD et al. (2020), *Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>. [14]
- Red GEALC (n.d.), *Homepage*, Red de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe, <https://www.redgealc.org/> (accessed on 15 January 2023). [8]
- SEGIB (2023), *Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en Entornos Digitales*, Secretaría General Iberoamericana, <https://www.segib.org/?document=carta-iberoamericana-de-principios-y-derechos-en-entornos-digitales>. [25]
- SEGIB (2023), "Culmina la XXVIII Cumbre Iberoamericana con acuerdos en medioambiente, seguridad alimentaria, derechos digitales y financiamiento internacional", Secretaría General Iberoamericana, <https://www.segib.org/culmina-la-xxviii-cumbre-iberoamericana-con-acuerdos-en-medioambiente-seguridad-alimentaria-derechos-digitales-y-financiamiento-internacional/>. [26]
- UN DESA (2022), *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>. [16]
- World Bank (2022), *Expense (% of GDP)*, World Bank, Washington, DC, <https://data.worldbank.org/indicator/GC.XPN.TOTL.GD.ZS?view=chart> (accessed on 9 January 2023). [27]
- World Bank (2022), *World Development Indicators*, World Development Indicators (WDI) Database, World Bank, Washington, DC, <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/preview/on> (accessed on 21 January 2023). [15]

## Notas

<sup>1</sup> Según el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA), la democracia débil se refiere a los países que obtienen una puntuación baja en uno o más de sus atributos democráticos (a menos que obtengan una puntuación alta en cuatro de los cinco atributos): Gobierno representativo, derechos fundamentales, control del gobierno, administración imparcial y compromiso participativo. Una democracia de rendimiento medio se refiere a un país con un rendimiento bajo en cualquier atributo (puntuación GSoD <0.4) y no alto en los 5 (puntuación GSoD >0.7). Una democracia de alto rendimiento, que no es el caso de los países analizados, se refiere a un país que tiene un alto rendimiento (puntuación GSoD >0.7) en los 5 atributos democráticos. (Fuente: <https://www.idea.int/gsod-indices/sites/default/files/gsod-methodology-november-2020.pdf>).

<sup>2</sup> "La medición de la participación de la sociedad civil se basa en seis indicadores de V-Dem. Son el resultado de una encuesta realizada por expertos y tienen en cuenta el grado de participación de la población en las actividades de la sociedad civil, incluidas las asociaciones políticas y los sindicatos independientes. Los seis indicadores sobre la participación de la sociedad civil se recogieron claramente en una dimensión común y se agregaron en un índice utilizando BFA" (Fuente: <https://www.idea.int/gsod-indices/sites/default/files/inline-files/global-state-of-democracy-indices-codebook-v6.pdf>).

<sup>3</sup> Cabe destacar que Chile (2014-2020), Colombia (2003-2018) y Venezuela (1994-2020) están clasificados por el BID como sin disposición de información o sin aplicación en las categorías izquierda/centro/derecha.

<sup>4</sup> Como la OEA (Organización de los Estados Americanos), la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños) o el SICA (Sistema de la Integración Centroamericana).

<sup>5</sup> Como la Comunidad Andina (CAN), el Mercado Común Centroamericano (MCCA), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Alianza del Pacífico.

<sup>6</sup> Como el BID, CAF o el BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica).

<sup>7</sup> Como la OCDE (que incluye a México, Chile, Colombia y Costa Rica como países miembros, y a Brasil y Perú como países adherentes), el USMCA (tratado de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá), la APEC (que incluye a México, Perú y Chile como países miembros) o la CARICOM (Comunidad del Caribe).

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/gov/open-government-in-latin-america-and-caribbean.htm>.

<sup>9</sup> Encontrará más información metodológica sobre el índice, los puntos de datos base y su medición en: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2016-Survey/Annexes.pdf>.

<sup>10</sup> Cabe mencionar que la medición del ICH no incluye las competencias digitales.

<sup>11</sup> "Centro de Gobierno (CdG) se refiere a la estructura administrativa que sirve al poder ejecutivo (presidente o primer ministro, y el gabinete en conjunto)" (OECD, 2016, p. 94<sup>[28]</sup>).

<sup>12</sup> Aunque las funciones formales del Ministerio de Gestión e Innovación en los Servicios Públicos de Brasil incluyen la coordinación con los gobiernos subnacionales del desarrollo de sus estrategias y proyectos digitales/TIC, en los intercambios de información mantenidos en el ámbito de este informe, se comunicó a la OCDE que todavía no existen mecanismos sólidos para garantizar que todas las instituciones de nivel estatal y municipal sigan las directrices emitidas por el gobierno federal. Sin embargo, se espera que la próxima

Estrategia Nacional de Gobierno Digital, que se lanzará a finales de 2023, implique la coordinación entre todos los niveles de gobierno.

<sup>13</sup> <https://jis.gov.jm/ict-council-established-to-spearhead-re-organisation-of-government-operations/>.

<sup>14</sup> No obstante, cabe señalar que la Comisión de Alto Nivel incluye a tres expertos que podrían proceder de la sociedad civil, el sector privado u otro sector no gubernamental.

<sup>15</sup> <https://www.datos.gov.py/dataset/integrantes-del-comite-de-coordinacion-e-interoperabilidad-para-el-gobierno-electronico-2022>.

<sup>16</sup> Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 2.0, Glosario.

<sup>17</sup> Existe una correlación positiva de 0.7 entre la existencia de una ENGD específica y el tamaño del sector público, medido como el gasto público en porcentaje del PIB del país (Fuente: cálculos del autor con datos de (World Bank, 2022<sup>[27]</sup>)).

<sup>18</sup> [https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-210461\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-210461_recurso_1.pdf).

<sup>19</sup> <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412>.

<sup>20</sup> <https://www.gob.pe/es/institucion/pcm/normas-legales/1705101-029-2021-pcm>.

<sup>21</sup> Vale la pena señalar que, al cierre de la recopilación de datos para esta sección en diciembre de 2022, ciertos países se encontraban en medio de la actualización de sus estrategias. Por ejemplo, Chile estaba trabajando en una nueva estrategia, la Agenda para la Modernización del Estado 2022-2026.

<sup>22</sup> [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital\\_ciclo\\_2022-2026.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf).

<sup>23</sup> [https://www.redgealc.org/site/assets/files/10945/plan\\_tic\\_2018\\_2022\\_20200107.pdf](https://www.redgealc.org/site/assets/files/10945/plan_tic_2018_2022_20200107.pdf).

<sup>24</sup> <https://www.cepal.org/en/pressreleases/countries-region-approved-digital-agenda-latin-america-and-caribbean-elac2024>.

<sup>25</sup> Consulte la Tabla del anexo 1.A.1 para observar una lista detallada de las líneas de acción por país y por tema.

<sup>26</sup> El enfoque de digitalización desde el diseño se refiere a una situación en la que las tecnologías digitales y una mentalidad digital están arraigadas en el gobierno. Esto significa que la mentalidad digital y las tecnologías digitales se aplican sistemáticamente para replantear, mejorar y simplificar la formulación de las políticas públicas, el diseño de los servicios públicos y la entrega de esos servicios. Sin embargo, esto no significa que los canales digitales/en línea sean obligatorios para acceder a un servicio público, sino que los canales digitales amplían el abanico de opciones que tienen los ciudadanos para acceder a un servicio público y así interactuar de la manera más eficiente con las autoridades públicas (en función de sus preferencias, es decir, el canal preferido de interacción) (fuente: Glosario de la Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 2.0).

<sup>27</sup> <https://www.gub.uy/uruguay-digital/en/comunicacion/publicaciones/uruguay-digital-agenda-2025>.

28

[https://funcionpublica.gob.mx/web/transparencia/Politica de Transparencia Gobierno Abierto y Datos Abiertos de la APF 2021-2024.pdf](https://funcionpublica.gob.mx/web/transparencia/Politica_de_Transparencia_Gobierno_Abierto_y_Datos_Abiertos_de_la_APF_2021-2024.pdf)

<sup>29</sup> [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5628885&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628885&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0)

<sup>30</sup> Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 2.0, Glosario.

# 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.

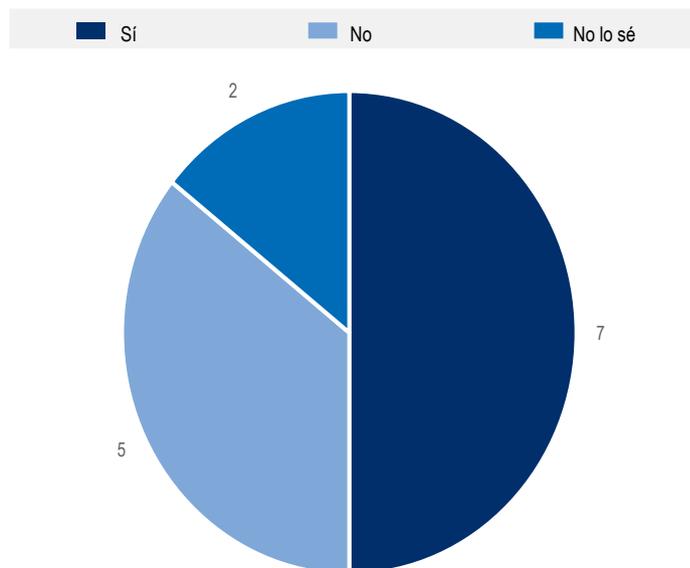
Con base en esta disposición, los países deben desarrollar *mecanismos sólidos para estimar los costos, beneficios y riesgos de las inversiones en gobierno digital*. La toma de decisiones sobre las inversiones debe evaluarse para garantizar una gestión eficaz de los recursos públicos y un rendimiento 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 multidisciplinar 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.

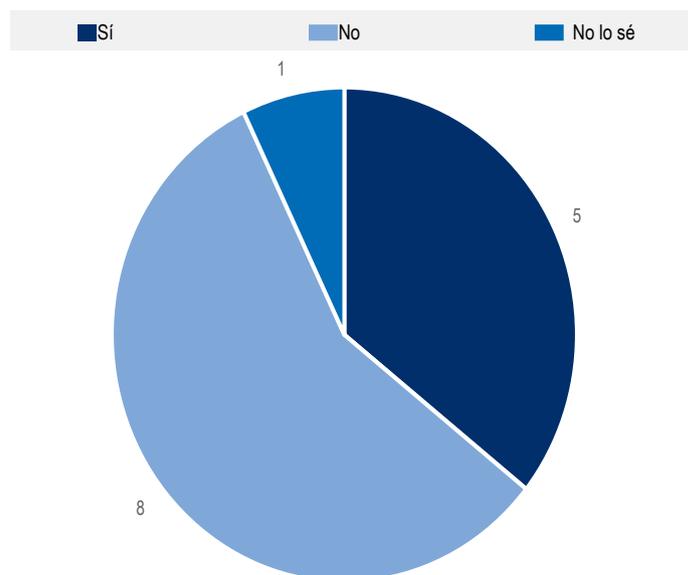
En Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos elaboró en 2020 una metodología de gestión de proyectos de cartera<sup>9</sup> que proporciona un conjunto de buenas prácticas en el desarrollo y la gestión de proyectos digitales en el sector 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

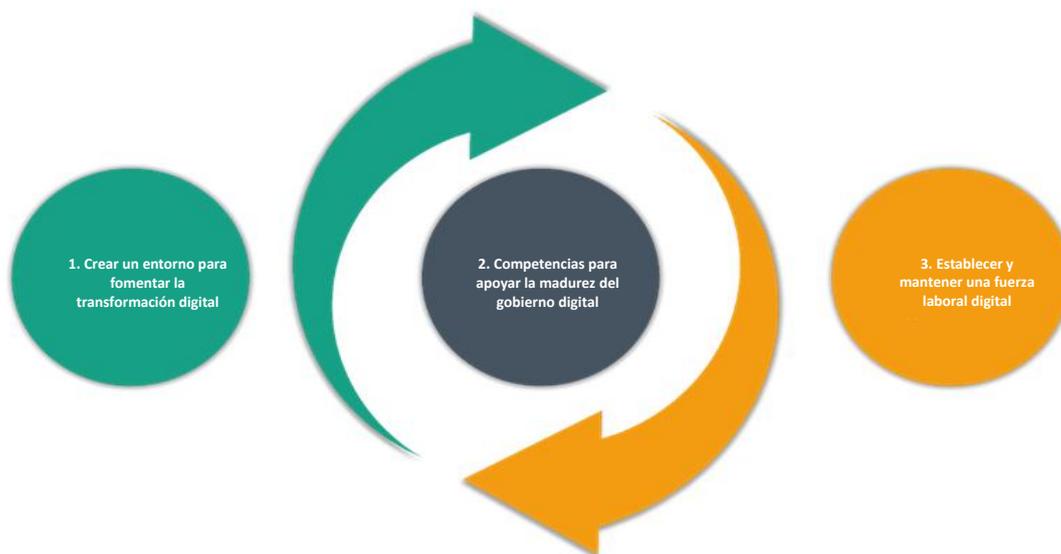
El talento y las competencias digitales en el sector público son otra capacidad crítica para aprovechar los beneficios de las tecnologías digitales y garantizar una transformación sostenible. Del mismo modo que se necesitan mecanismos de gestión y procesos normalizados en la planificación, implementación 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.

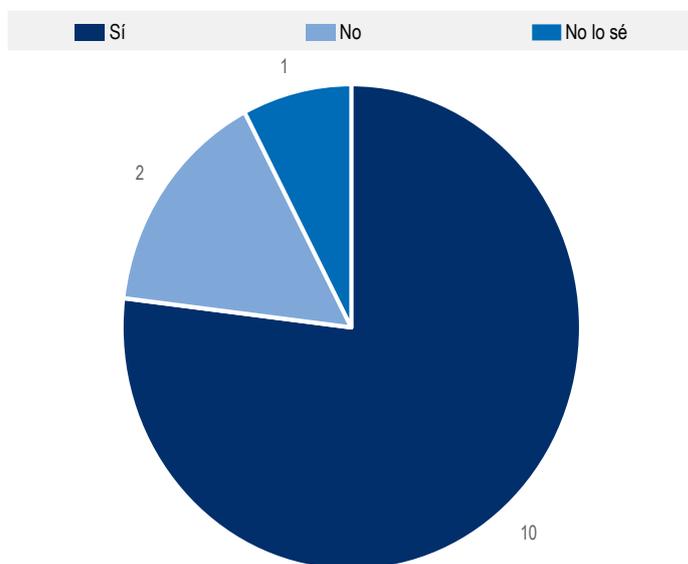
**Figura 2.5. Profesiones implicadas en un equipo de servicio multidisciplinario**



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.

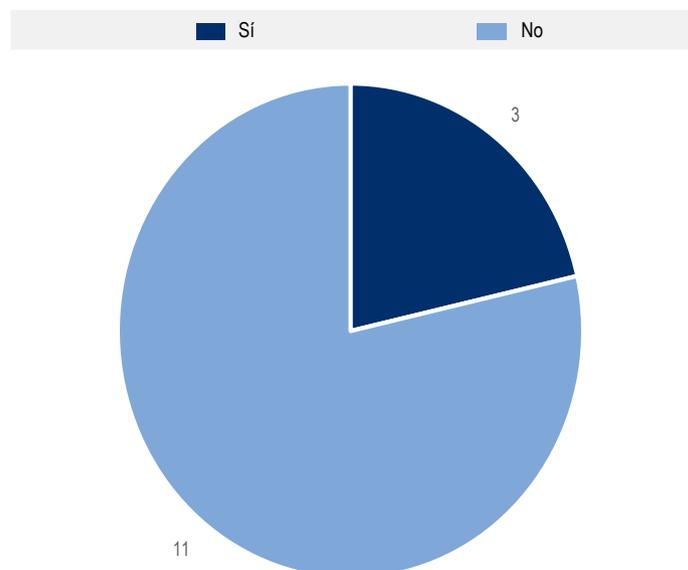
### ***Establecer y mantener una fuerza laboral digital***

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>[1]</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.

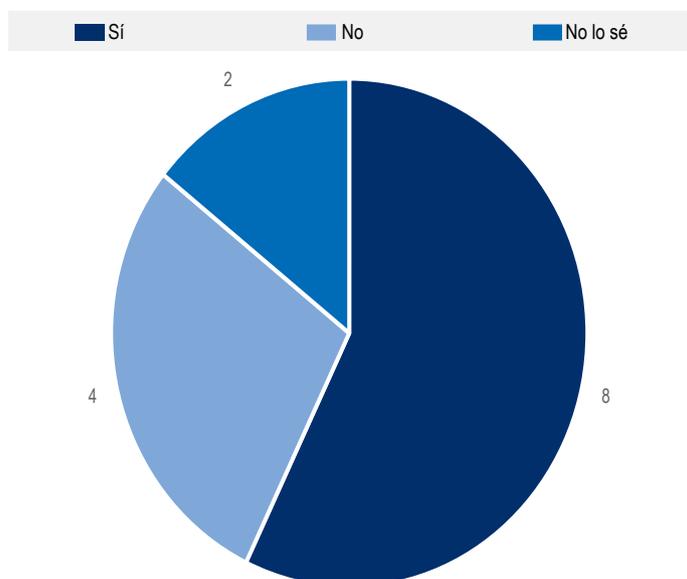
La situación sin precedentes que se desató en marzo de 2020 orilló a los gobiernos a adoptar el trabajo vía remota en el sector público para garantizar la continuidad de los servicios y, al mismo tiempo, mantener la seguridad de los empleados. Los gobiernos de LAC no fueron la excepción, ajustando regulaciones 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.

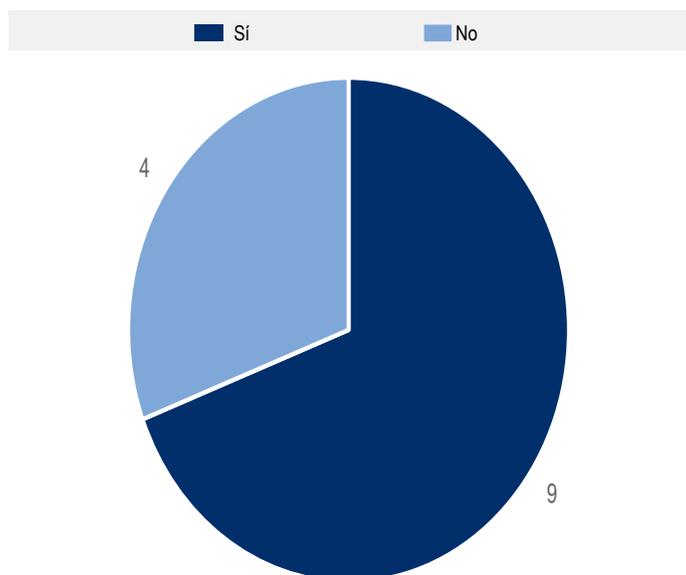
Por ejemplo, la Institución Nacional de la Administración Pública de Argentina<sup>43</sup> ofrece formación y gestión del conocimiento a los funcionarios. Entre las prioridades de la INAP figuran las capacidades digitales, las tecnologías y las competencias interpersonales para la gestión del cambio. 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, <https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/sobre-el-centro>. [13]
- EC (2021), *Guidance on Innovation Procurement*, European Commission, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45975>. [9]
- MINTIC (2022), *Máxima Velocidad*, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, <https://maximavelocidad.gov.co/804/w3-propertyvalue-396020.html>. [11]
- OECD (2023), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>. [12]
- OECD (2022), *Digital Government Review of Luxembourg: Towards More Digital, Innovative and Inclusive Public Services*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b623803d-en>. [10]
- OECD (2022), *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector: Governance, Procurement and Implementation*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/33792fae-en>. [7]
- OECD (2021), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>. [3]
- 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, <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>. [1]
- OECD (2020), *Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector.pdf> (accessed on 27 April 2021). [5]
- 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, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>. [6]
- OECD et al. (2022), *Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una transición verde y justa*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f2f0c189-es>. [2]
- Zapata, E. and S. Sinde (2022), *La compra pública como catalizador del ecosistema govtech*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1872> (accessed on 22 June 2023). [8]

## 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/>.

# 3

## Construir sectores públicos impulsados por datos orientados a la integración regional

---

El presente capítulo analiza el estado de los sectores públicos impulsados por datos a nivel nacional en América Latina y el Caribe (ALC). El capítulo subraya los logros políticos y los principales retos en este ámbito, con una visión prospectiva de las oportunidades que pueden ayudar a construir la integración regional de datos a largo plazo.

---

## Breve resumen del trabajo de la OCDE sobre el sector público impulsado por datos

La OCDE ha desarrollado un conjunto de instrumentos para el establecimiento de normas técnicas, marcos analíticos y herramientas de medición de políticas para apoyar a los países miembros y socios en sus esfuerzos por avanzar hacia una mayor madurez digital y de datos. Para el análisis de este capítulo, los trabajos pertinentes de la OCDE incluyen:

- Las **Recomendaciones del Consejo de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital** (2014<sup>[1]</sup>), sobre **Inteligencia Artificial** (2019<sup>[2]</sup>) y sobre la **Mejora del Acceso e Intercambio de Datos** (2021<sup>[3]</sup>), que proporcionan un conjunto de directrices que los gobiernos pueden utilizar para fundamentar sus decisiones políticas. De este modo, se allana más el camino para avanzar hacia acuerdos de gobernanza de datos coherentes e interoperables entre sectores y fronteras, y hacia aplicaciones tecnológicas de uso intensivo de datos centradas en el ser humano y dignas de confianza.
- El **Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE** (DGPF, por sus siglas en inglés) (OECD, 2020<sup>[4]</sup>) y el **Índice de Gobierno Digital** (DGI, por sus siglas en inglés) (OECD, 2020<sup>[5]</sup>) que cubren y comparan los aspectos políticos clave que los gobiernos necesitan para avanzar hacia la madurez del gobierno digital. La dimensión del sector público impulsado por datos del DGPF y el DGI presta especial atención a los acuerdos de gobernanza de datos que los gobiernos y organismos públicos podrían tener en cuenta a la hora de desplegar proyectos e iniciativas impulsados por datos en el sector público.
- El **Marco de la OCDE para un Sector Público Impulsado por Datos** y su correspondiente modelo de gobernanza de datos (OECD, 2019<sup>[6]</sup>), que ofrecen una visión más profunda de los elementos fundamentales de la gobernanza de datos; la aplicación de datos para el diseño y la prestación de servicios públicos, la elaboración de políticas y la toma de decisiones; y la confianza, incluida la protección de datos, la privacidad y la ética.
- El **Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables** (OURdata, por sus siglas en inglés), que compara las políticas de datos abiertos gubernamentales y su implementación en los países miembros y socios de la OCDE (OECD, 2020<sup>[7]</sup>).
- Los **Principios de Buenas Prácticas para la Utilización Ética de los Datos en el Sector Público** (OECD, 2021<sup>[8]</sup>) y su estrategia de implementación, que proporcionan a los países directrices orientadas a la acción para hacer operativa la ética de los datos en el sector público en consonancia con los valores transversales y los derechos fundamentales.

### Enfoque analítico

En América Latina y el Caribe (ALC), las decisiones que se tomen hoy sobre los acuerdos de gobernanza de datos a nivel nacional, incluido el sector público, pueden ayudar u obstaculizar la integración de datos y los flujos de datos transfronterizos de gobierno a gobierno en el futuro. Sentar las bases de una gobernanza regional de los datos es fundamental para avanzar en ámbitos como el diseño y la entrega de servicios públicos transfronterizos, los servicios compartidos entre gobiernos y la creación de infraestructuras de datos fiables que sirvan de base a las tecnologías de uso intensivo de datos, incluida la inteligencia artificial (IA).

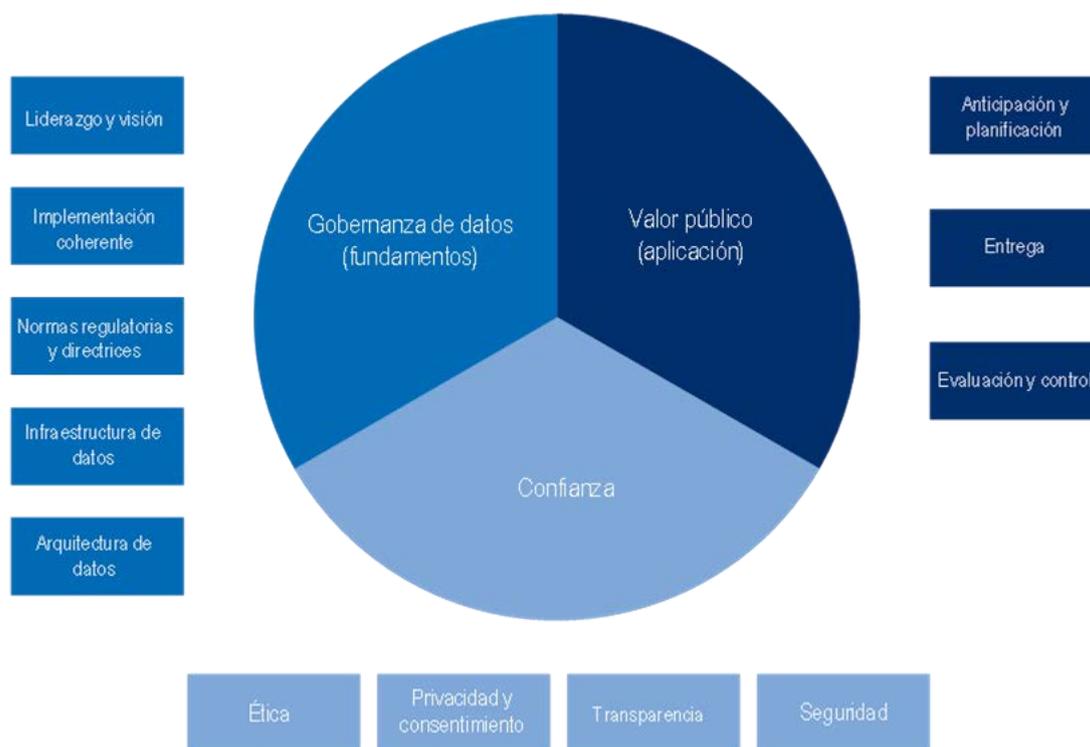
Al mismo tiempo, estas acciones pueden aumentar la base de valor disponible de bienes públicos digitales (por ejemplo, datos abiertos, estándares abiertos e infraestructuras de datos de código abierto) en la región, lo que a su vez puede contribuir al crecimiento económico y a la innovación digital, así como a

impulsar agendas como la lucha contra la corrupción, el cambio climático, la democracia y la IA a escala regional.

La evaluación y el análisis presentados en este capítulo pretenden plantear las cuestiones más actuales sobre los sectores públicos impulsados por datos en ALC como medio para ofrecer propuestas de acción que puedan ayudar a avanzar en la integración regional de datos entre gobiernos en los próximos años.

Para ello, este capítulo sigue el modelo de la OCDE para el sector público impulsado por datos (Figura 3.1) y el marco de la OCDE para la gobernanza de datos en el sector público (Figura 3.2) para evaluar el estado de los sectores públicos basados por datos en ALC e identificar oportunidades para la acción política conjunta en la región. En cuanto a la *gobernanza de datos*, este capítulo despliega los componentes del modelo de la OCDE para la gobernanza de datos y sigue un enfoque analítico ascendente. En lugar de comenzar con los aspectos estratégicos y tácticos de la gobernanza de datos (por ejemplo, estrategia, liderazgo, normas regulatorias), empieza presentando las prácticas observadas a nivel técnico (por ejemplo, interoperabilidad, normas, infraestructuras de datos), tal y como se describen en la capa de entrega del marco de gobernanza de datos. Presenta prácticas relevantes implementadas por gobiernos y organismos públicos en ALC para proporcionar al lector el contexto regional general en términos de logros políticos hasta la fecha y retos futuros.

**Figura 3.1. Modelo de la OCDE para un sector público impulsado por datos**



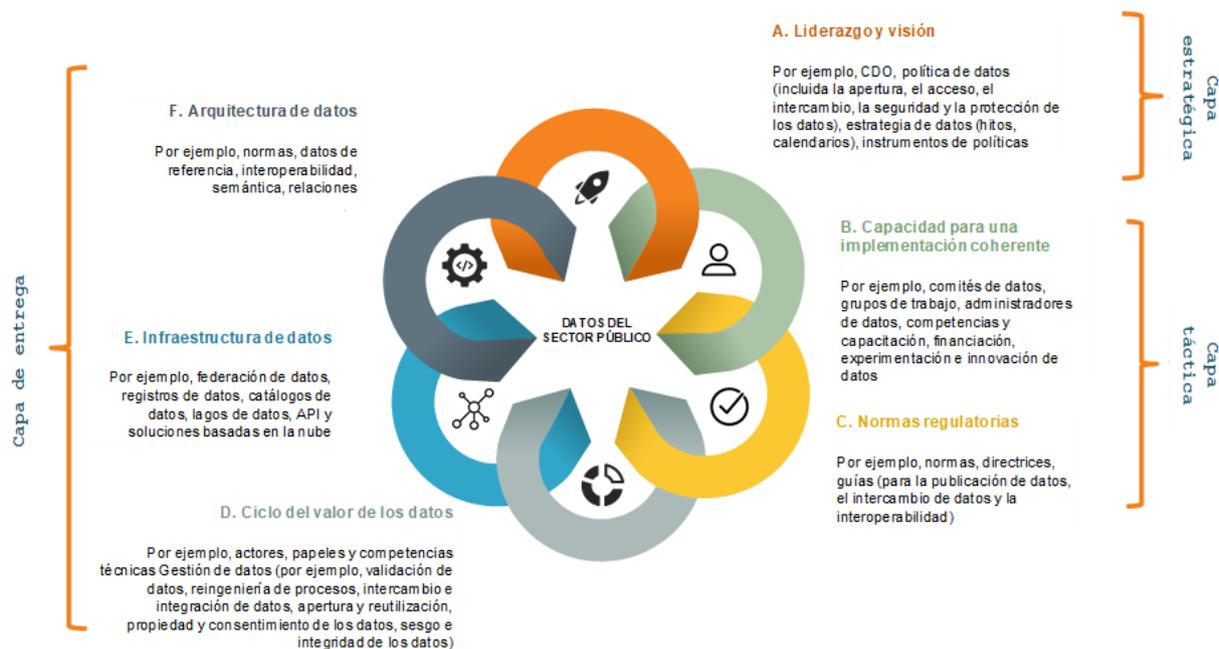
Fuente: OCDE (2019<sup>[6]</sup>), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

También presta especial atención a las políticas e iniciativas de datos abiertos de los gobiernos, dado el papel de los datos abiertos como elemento clave del ciclo de valor de los datos y el valor de los datos abiertos como bien público digital para la buena gobernanza, el crecimiento económico y la economía digital.

En cuanto a la *confianza*, el capítulo aborda los temas de la protección de datos personales y la ética de los datos a lo largo del capítulo siempre que es pertinente, concretamente en la sección sobre marcos regulatorios, políticos e institucionales, y en las correspondientes secciones finales. El capítulo finaliza con un breve resumen no exhaustivo de los casos de *aplicación* identificados a partir de las entrevistas y la encuesta realizada a efectos de este informe.

Este capítulo no entra en un análisis detallado de todas las cuestiones políticas presentadas, ya que para ello sería necesario un nivel de comprensión más profundo de cada contexto nacional en forma de revisión específica de las políticas nacionales. También proporciona un nivel de análisis actualizado y más profundo del presentado en el Informe 2022 sobre Inteligencia Artificial en América Latina y el Caribe (OECD/CAF, 2022<sup>[9]</sup>) en materia de gobernanza de datos en el sector público. Las cuestiones relacionadas con la aplicación de tecnologías de uso intensivo de datos en el sector público se tratan en el Capítulo 5 sobre innovación digital y también se analizan en profundidad en el mencionado informe de la OCDE/CAF sobre IA en ALC. Las cuestiones relacionadas con la alfabetización y las competencias digitales en el sector público, incluidas las relativas a los datos, se abordan en el Capítulo 2 sobre las capacidades del sector público, por lo que no se tratan en este capítulo.

**Figura 3.2. Gobernanza de datos en el sector público**



Fuente: OCDE (2019<sup>[6]</sup>), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>.

Por último, la evidencia, la información y los datos presentados en este capítulo se basan en las encuestas y entrevistas realizadas para la elaboración de este informe; los datos recopilados a través de ejercicios de medición de políticas anteriores y en curso para el cálculo del Índice de Gobierno Digital de la OCDE y el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) de la OCDE; anteriores análisis de políticas nacionales e informes temáticos sobre gobierno digital y datos en los países de la OCDE y en la región de ALC; e investigación documental adicional.

## Reforzar la interoperabilidad y la infraestructura de datos

### Visión general

La consecución de servicios y políticas en el sector público orientados al usuario e impulsados por datos implica avanzar en la implementación de principios de gobierno digital como el de una sola vez, la optimización del acceso a los datos y de las prácticas para compartirlos dentro del sector público, así como lograr la integración de los datos.

El principio de *una sola vez* (Once-Only Principle) y la integración de datos son fundamentales para el gobierno digital, ya que reducen la carga de los ciudadanos y las empresas al evitar que tengan que facilitar la misma información y los mismos datos varias veces a los organismos públicos. Esto aumenta la eficiencia y la productividad públicas, ya que múltiples organizaciones pueden acceder y recuperar datos (por ejemplo, registros) a partir de una única fuente de datos compartida, lo que reduce la fragmentación de los datos, elimina los silos de datos, aumenta la coherencia y la integridad de los datos en múltiples fuentes de datos y sienta las bases de datos para la aplicación de tecnologías de uso intensivo de datos como la inteligencia artificial (IA) (consulte el Capítulo 5).

Desde un nivel técnico, la obtención del principio de una sola vez y la integración de datos exigen la disponibilidad y el uso común de infraestructuras públicas digitales compartidas, como buses de interoperabilidad y centros de datos como vías para el flujo de datos (estatales o suministrados por terceros), así como la generación, recopilación, acceso y uso de datos fiables que deben alimentar esas vías.

El mapeo de los procesos de acceso e intercambio de datos, incluidos los actores y funciones implicados en las distintas fases del ciclo de valor, también es fundamental para identificar áreas de oportunidad y mejorar la forma en que los actores interactúan e intercambian activos de datos. Del mismo modo, la disponibilidad, aplicación y cumplimiento de las normas sobre datos es fundamental para generar datos fiables a los que se pueda acceder, compartir, utilizar y reutilizar en etapas posteriores.

Los datos de las encuestas y entrevistas realizadas en el contexto de este informe muestran que los gobiernos de ALC no son ajenos a la importancia de la integración y la interoperabilidad de los datos en el sector público, y el COVID-19 constituye una llamada de atención para seguir avanzando en estas áreas:

- Argentina: El gobierno central ha realizado importantes esfuerzos para mejorar la interoperabilidad de los datos en el sector público. Las iniciativas para desarrollar un bus de interoperabilidad de datos para el sector público se materializaron en INTEROPER.AR, una plataforma que conecta registros de diferentes organismos públicos encargados de áreas como la seguridad social, la justicia y el registro de población (OECD, 2019<sub>[10]</sub>).
- Brasil: La Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos ha invertido recursos para promover el acceso y el intercambio de datos en tiempo real en el sector público a través de interfaces de programación de aplicaciones (API). Estos esfuerzos pretenden optimizar los flujos de datos dentro del sector público brasileño a través de la plataforma CONECTA,<sup>1</sup> y facilitar el análisis, el acceso y el intercambio de datos, así como mejorar la prestación de servicios públicos orientados al usuario.
- Chile: Desde el inicio de la pandemia por COVID-19, Chile ha visto avances en términos de acceso e intercambio de datos dentro del sector público. Avanzó en la agilización de la aprobación de contratos de intercambio de datos entre organismos del sector público y el Servicio Nacional de Registro Civil e Identificación, con la disponibilidad de nuevas infraestructuras y esfuerzos en materia de identidad digital que permitieron implementar estos cambios.

- Colombia: El país ha dado pasos importantes para aumentar la importancia de la interoperabilidad más allá de los aspectos técnicos, como muestra el Marco de Interoperabilidad<sup>2</sup> desarrollado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (MINTIC). Otros esfuerzos incluyen el Plan Nacional de Infraestructura de Datos 2022 desarrollado por el MINTIC, el Departamento Nacional de Planificación (DNP) y la Oficina de la Presidencia.<sup>3</sup>
- República Dominicana: El Marco Normativo para las TIC y el Gobierno Electrónico<sup>4</sup> publicado en 2013, incluye orientaciones normativas y de implementación sobre interoperabilidad (NORTIC A4) y destaca la relevancia de la interoperabilidad para el diseño y la prestación de servicios públicos (NORTIC A5). Otros esfuerzos incluyen la creación del Centro Nacional de Datos, como se observa también en otros países, y el pilotaje del marco nacional de interoperabilidad en seguridad social.
- Ecuador: El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), como organismo responsable de la interoperabilidad de datos, orienta a los organismos públicos en materia de interoperabilidad e integración, desde la generación de datos hasta su consumo, para que puedan ser compartidos en el bus de interoperabilidad del Estado. Además, en 2010, Ecuador creó un Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos mediante la ley<sup>5</sup> y estableció una estructura institucional (incluida la creación de la Dirección Nacional de Registros de Datos Públicos) para orientar, coordinar y controlar el acceso, el intercambio, el uso y la protección de los datos dentro del sector público y a través de él. Para 2020, el Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos centralizaba los datos de 300 organizaciones del sector público, y Ecuador también estaba trabajando en la creación de un Centro Nacional de Datos. Estos esfuerzos han sido dirigidos por el MINTEL.
- México: La plataforma InteroperaMX era una iniciativa que pretendía avanzar en la interoperabilidad dentro del sector público, pero no está claro si esta iniciativa sigue vigente.
- Panamá: Los esfuerzos de interoperabilidad son responsabilidad de la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG). Sin embargo, estos esfuerzos son aún incipientes, por lo que actualmente se centran en aumentar el número de organismos públicos conectados al bus de interoperabilidad. En 2021, el bus contaba con un total de 10 organismos públicos. Este trabajo responde a los mandatos legales creados por la Ley 144 (2020), en concreto a las disposiciones relativas a la interoperabilidad, el principio de una sola vez y el consentimiento de los ciudadanos.<sup>6</sup>
- Paraguay: El Sistema de Intercambio de Información de Paraguay<sup>7</sup> conecta los registros de datos de diferentes áreas (registro de automóviles, seguridad pública y registro civil) y ayuda a abordar las discrepancias e incoherencias de datos resultantes de la disponibilidad de múltiples registros de datos (por ejemplo, datos personales o sensibles) en todo el sector público. Estos esfuerzos están dirigidos por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), y se basan en las iniciativas de interoperabilidad implementadas por la antigua Secretaría Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación (SENATIC).
- Perú: Para 2020, Perú, bajo el liderazgo de la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI), también estaba trabajando en el proyecto de creación de un Centro Nacional de Datos, y en reunir la Plataforma Nacional de Interoperabilidad<sup>8</sup> (PNI) y las plataformas de datos abiertos<sup>9</sup> bajo una única herramienta. Además, para 2020, Perú informó que había conectado más de 300 organizaciones públicas a la PNI, incluidas las encargadas de los registros de datos básicos y de la justicia.
- Uruguay: la labor de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC) destaca en la región por trabajar en la mejora de la interoperabilidad desde hace más de 10 años. La Plataforma de Interoperabilidad AGESIC<sup>10</sup> es el núcleo de la estrategia de gobierno digital de Uruguay; esta se erige como una herramienta fundamental para el diseño y la prestación de servicios públicos, la integración del sector público, por ejemplo, a través de servicios web, y la seguridad digital en línea con las normas y protocolos de seguridad predefinidos.

## Desafíos

A pesar de los logros en curso, existe una tensión entre centralización y federación de datos.

En términos generales, los países de la región se encuentran en la **encrucijada de decidir entre una mayor centralización o federación de datos**. Mientras que los acuerdos de gobernanza nacional más amplios (por ejemplo, países unitarios frente a federales) y los diversos niveles de madurez del gobierno digital pueden influir y definir la forma en que los países de ALC abordan la gobernanza de datos en el sector público, la mayoría de los países informan de la necesidad de una mayor centralización de datos, pero solo unos pocos destacan los beneficios de la gestión descentralizada de datos o la aplicación de normas y directrices de datos.

La centralización de los datos sigue siendo una prioridad fundamental en la mayoría de los países, lo que ejerce una presión adicional sobre el gobierno digital y los organismos de datos y, de alguna manera, desvía la atención y la responsabilidad de los organismos públicos como titulares de los datos.

A medida que los países de ALC construyen una mayor madurez de datos en el sector público, el gobierno digital y los organismos de datos deben permanecer como proveedores de orientación estratégica, táctica y técnica y de herramientas compartidas (por ejemplo, buses de interoperabilidad, herramientas de código abierto), así como hacer cumplir su uso y aplicación. Sin embargo, para lograr la madurez de los datos es necesario que los titulares de los mismos en el sector público (en particular los encargados de los registros de datos y las fuentes de datos autorizadas) asuman una mayor responsabilidad y rendición de cuentas en relación con la generación, distribución y consumo de datos.

Conceptos emergentes como la *mall de datos* y las acciones impulsadas por la UE (incluidos los espacios de datos) están empezando a impregnar el ecosistema de datos. Sin embargo, pasar de los conceptos a la práctica dentro del sector público requerirá un cambio de paradigma en cuanto a la forma en que los países de ALC entienden un sector público impulsado por datos, uno en el que la gobernanza de los datos sea compartida y distribuida con niveles iguales de responsabilidad de todos los actores implicados.

Podría prestarse más atención a los datos heredados y a los procesos obsoletos de generación de datos. Pasar de los datos en papel a los digitales sigue siendo también una prioridad, incluso a nivel local.

Otro reto que no es endémico de la región de ALC es abordar la todavía persistente generación de datos en formato analógico en lugar **de ser creados digitalmente por defecto**, como informa Paraguay. Esta cuestión específica tiene implicaciones a distintos niveles. Uno está relacionado con cómo se generan los datos y quién los genera.

Por ejemplo, los datos estructurados generados por los municipios y obtenidos por el gobierno central pueden generarse originalmente en papel, lo que requiere que los datos se introduzcan en plataformas digitales en fases posteriores, retrasando así los procesos y abriendo más margen para el error humano. Tales desafíos pueden observarse, por ejemplo, en relación con activos de datos como los registros civiles gestionados a nivel local, pero obtenidos a nivel central.

Sin embargo, abordar estos retos exigiría acciones relacionadas con aspectos fundacionales en términos de capacidad local, por ejemplo, la disponibilidad o el acceso a hardware y conectividad en zonas remotas y rurales. En este sentido, los países de ALC también deben reconocer que la inclusión digital tiene un

impacto directo en cómo se generan o no los registros de datos en la propia fuente (por ejemplo, municipios o registros civiles locales).

El acceso a los datos y su intercambio siguen estando restringidos por la lentitud de las aprobaciones, la pesadez de los procesos interinstitucionales y la resistencia institucional.

La optimización de los procesos de acceso e intercambio de datos y la eliminación de los silos de datos también podrían beneficiarse de una mayor atención a las **relaciones entre datos** (por ejemplo, entre registros de datos). Esto también requeriría **mapear los procesos de acceso e intercambio de datos** para comprender a) qué datos intercambian los organismos públicos, b) a través de qué procesos, c) las barreras que bloquean los flujos de datos y d) cómo las infraestructuras de datos compartidos, como los buses de interoperabilidad, podrían ayudar a abordar los desafíos existentes.

Por ejemplo, Chile informa de plazos de aprobación de acuerdos de intercambio de datos de hasta 6 meses. Esto no solo repercute en los flujos de datos, sino también en los servicios (internos o públicos) que dependen de ellos. Comprender mejor las relaciones entre los registros de datos básicos y otros conjuntos de datos pertinentes podría ayudar a tener una mejor visión general del problema y a definir prioridades centradas en la mejora de la productividad del sector público.

Algunos países muestran un gran interés por las soluciones y plataformas de interoperabilidad técnica, pero la interoperabilidad semántica sigue siendo un desafío. El valor de los datos como servicio no está muy extendido.

A pesar de la ambición por avanzar en la interoperabilidad de datos en la región, países líderes como Uruguay y Colombia siguen informando de desafíos pendientes en este ámbito. Uruguay, un país con grandes logros en materia de interoperabilidad técnica de datos, reconoce la importancia de **mejorar la interoperabilidad semántica dentro del sector público**. En Colombia, el Marco de Interoperabilidad<sup>11</sup> ha estado en vigor durante casi una década, pero según la información proporcionada por el gobierno colombiano, menos de la mitad de los organismos públicos han avanzado en términos de documentación de activos de datos o en términos de implementación de una arquitectura de datos de referencia útil para construir la base para construir soluciones digitales dentro del sector público.

Definir y generalizar **esquemas y definiciones comunes de clasificación y categorización de datos** (por ejemplo, datos sensibles/no sensibles, datos personales, datos confidenciales) también puede ayudar a los funcionarios y organismos públicos a tomar mejores decisiones y más rápidas en términos de acceso e intercambio de datos. Por ejemplo, para mejorar la gobernanza de datos en el sector público, Chile trabaja actualmente en estrecha colaboración con organismos públicos para ayudarles a desarrollar catálogos de datos que puedan utilizar para diferenciar entre datos sensibles y no sensibles y tomar decisiones en materia de datos abiertos o intercambio de datos a través de servicios web.

También es esencial entender la interoperabilidad más allá de los datos. A este respecto, los países también se enfrentan a la cuestión de abordar la **proliferación de múltiples plataformas de acceso e intercambio de datos en el sector público, así como la interoperabilidad entre ellas**. Por ejemplo, en Ecuador, la disponibilidad de diferentes plataformas de interoperabilidad exige realizar un análisis jurídico y técnico para decidir qué plataforma deben utilizar las instituciones para intercambiar datos una vez presentada una solicitud de acceso a los datos. Esto puede repercutir gravemente en la detección de

datos en el sector público, lo que lleva a los organismos públicos a solicitar conexiones a múltiples plataformas en lugar de interconectar los datos directamente a través de servicios web.

Hacer que los **datos como servicio** (DaaS) sean relevantes también es fundamental para avanzar en los esfuerzos. Las personas encargadas de dictar políticas de Argentina y Perú destacan la relevancia de DaaS para la transformación digital del sector público. Otros países llevan a cabo acciones que siguen este enfoque de facto, siendo la semántica, los metadatos, las normas, los inventarios y los servicios web algunos de los temas técnicos más mencionados durante las entrevistas realizadas para este informe. Sin embargo, DaaS sigue siendo un concepto abstracto y en cierto modo difuso en la mente de los responsables del gobierno digital y de quienes no pertenecen a él ni a organismos de datos. Además de las discusiones conceptuales, los organismos líderes se beneficiarían de invertir más esfuerzos para alejarse de un discurso de datos que se relaciona con la creación de valor tácito con el fin de invertir más esfuerzos para **hacer explícito y medible el impacto potencial y entregado**, en particular cuando está en juego la prestación eficiente de los servicios públicos.

Aumentar el conocimiento sobre los activos de datos disponibles y su calidad requiere crear una mayor capacidad de datos en el sector público.

Asimismo, para avanzar en los esfuerzos de gobernanza y gestión de datos a nivel técnico sería necesario invertir más esfuerzos en evaluar el estado actual de los activos de datos en el sector público, incluso en términos de madurez de los datos y activos de datos disponibles.

Llevar a cabo evaluaciones de la madurez de los datos, así como promover y hacer cumplir la disponibilidad de catálogos de datos, es fundamental para **aumentar el nivel de conocimiento sobre los conjuntos de datos disponibles** a fin de mejorar cómo se generan los datos por defecto, en qué formatos, bajo qué normas regulatorias y a través de qué plataformas se pueden compartir o acceder a ellos.

Es fundamental seguir invirtiendo en herramientas de identidad digital para permitir una mejor gobernanza de los datos personales, pero habría que seguir estudiando la implementación de nuevos mecanismos de gobernanza de datos para acceder a ellos y compartirlos.

La recopilación, el procesamiento y el uso de datos por parte de los gobiernos no se limita a fuentes de datos internas, como registros de datos o datos administrativos, sino a datos generados por los ciudadanos, las empresas y a través de plataformas como las redes sociales o los dispositivos IoT.

Tal y como se presenta en el informe de la OCDE de 2019 *The Path to becoming a Data-driven public sector*, "los marcos comunes de gobernanza de datos contribuyen a la implementación efectiva de iniciativas intersectoriales de recopilación, intercambio y/o acceso a datos" (OECD, 2019<sup>[61]</sup>). A nivel técnico, se trata de establecer herramientas compartidas y fiables de acceso e intercambio de datos para gobernar mejor y compartir los datos con un fin común.

En una primera fase, nuevas inversiones en mecanismos digitales de identidad y autenticación, así como otras herramientas como las carpetas de los ciudadanos beneficiarían la operacionalización de la transparencia y el consentimiento en el uso de los datos personales de los ciudadanos y de aquellos datos

sensibles de las empresas (consulte la sección sobre fiables). Sin embargo, a medio y largo plazo, los titulares de los datos necesitarán acceder a nuevos acuerdos y mecanismos que los transformen de actores pasivos a activos en el ámbito de la gobernanza de datos. Entre los mecanismos emergentes que deben explorarse figuran herramientas como los fideicomisos de datos<sup>12</sup> y las colaboraciones de datos.<sup>13</sup>

**El uso generalizado de herramientas compartidas para acceder a los datos y compartirlos a nivel nacional (por ejemplo, código abierto) y la armonización estratégica de los datos pueden ayudar a sentar las bases técnicas hacia la integración digital y de datos a nivel regional.**

Como se señala en la *Revisión del Gobierno Digital de Argentina* de la OCDE (2019<sub>[10]</sub>) los países miembros de bloques comerciales como el del MERCOSUR están tomando medidas comunes para avanzar en una agenda digital común<sup>14</sup> en áreas como la identidad digital, la protección de datos personales, los datos abiertos y la prestación de servicios transfronterizos, todas las cuales requieren bases sólidas de gobernanza de datos a nivel técnico, táctico y estratégico.

Otros foros que avanzan en estas áreas son los Grupos de Trabajo sobre Interoperabilidad<sup>15</sup> y sobre Datos Abiertos<sup>16</sup> de la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (GEALC), y las actividades de las Naciones Digitales (D9) que incluye a México y Uruguay.

Con este contexto en mente, los países de ALC deben entender que las acciones que se tomen hoy determinarán la viabilidad de lograr la integración regional digital y de datos en el futuro.

Por ejemplo, Chile, Colombia, República Dominicana y Perú siguen el ejemplo internacional y están estudiando la implementación de la plataforma X-Road de Estonia y su código de fuente abierta. Mientras que estas acciones tienen como objetivo avanzar en una mayor interoperabilidad de los datos y mejorar los flujos de datos dentro del sector público, la adopción de herramientas de interoperabilidad de datos comunes y de código abierto a nivel nacional debe entenderse como un punto de partida para avanzar en el acceso y el intercambio de datos a través de las fronteras en la región. Las actuales lagunas en términos de plataformas de interoperabilidad de datos en países específicos deben entenderse, por lo tanto, como una oportunidad para dar un salto con una mentalidad de integración regional por diseño.

Asimismo, la autoevaluación de los esfuerzos realizados a nivel nacional en relación con principios y marcos de interoperabilidad bien fundamentados, como el **Marco Europeo de Interoperabilidad**<sup>17</sup> (EIF, por sus siglas en inglés), ayudaría a sacar a la luz las lagunas de interoperabilidad existentes a nivel nacional, incluidas las específicas de la interoperabilidad semántica. Solo Costa Rica declaró utilizar el Marco Europeo de Interoperabilidad<sup>18</sup> (EIF) para avanzar en sus esfuerzos de interoperabilidad del sector público basados en las mejores prácticas y principios internacionales.<sup>19</sup>

## Dirigir el cambio de política de datos

Para crear un sector público impulsado por datos, coherente y fiable, es necesario crear un entorno propicio para la gobernanza de datos en el sector público. Este entorno puede adoptar la forma de marcos regulatorios, mecanismos de coordinación y colaboración, organismos consultivos y redes institucionales formales de profesionales del sector público.

## **Marcos regulatorios**

### *Visión general*

El alcance de los instrumentos regulatorios vinculantes y no vinculantes relacionados con la gobernanza de datos y el acceso e intercambio de datos puede ser muy diverso. Pueden ir desde normas regulatorias sobre interoperabilidad de datos en el sector público y un gobierno cero papel hasta directrices sobre datos abiertos gubernamentales, anonimización de datos, privacidad y protección de datos personales. El Recuadro 3.1 muestra una lista no exhaustiva de los desarrollos normativos regulatorios pertinentes en materia de gobernanza de datos a nivel regional.

### Recuadro 3.1. Instrumentos regulatorios pertinentes sobre datos en ALC

#### Brasil

- 2021 Ley 14.129: Ley de Gobierno Digital ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm))
- 2019 Ley 13.853 de creación de la Autoridad Nacional de Protección de Datos ([https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm))
- 2019 Decreto sobre el intercambio de datos en el sector público, el Registro de Ciudadanos y el Comité Central de Gobernanza de Datos ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10046.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10046.htm))
- 2019 Decreto sobre la política de datos abiertos (<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/729983345/decreto-9903-19>)
- 2019 Estándares de interoperabilidad actualizados (ePING) (<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/padroes-de-interoperabilidade>)
- 2018 Ley general 13.709 de Protección de Datos (<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acesso-a-informacao/lgpd>)
- 2011 Ley 12.527 de acceso a la información. ([https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm))

#### Chile

- 2019 Ley de transformación digital (21.180) (<https://digital.gob.cl/transformacion-digital/ley-de-transformacion-digital/>)
- 2014 Decreto 14: Documentación y firma electrónicas (<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1059778&idParte=>)
- 2013 Norma técnica sobre datos abiertos
- 2012 Directiva Presidencial de Gobierno Abierto (incluidos datos abiertos) (<https://transparenciaactiva.presidencia.cl/Otros%20Antecedentes/Gab%20Pres.%20N%C2%BA%20005.pdf>)
- 1999 Ley 19628 de Protección de la Vida Privada. (<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599>)

#### Colombia

- 2022 Decreto 1389: Directrices generales sobre la gobernanza de la infraestructura de datos y la creación del modelo de gobernanza de la infraestructura de datos (<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=191409>)
- 2022 Resolución 460: Plan Nacional de Infraestructura de Datos
- 2021 Hoja de Ruta de Datos Abiertos Estratégicos para el Estado Colombiano ([https://herramientas.datos.gov.co/sites/default/files/2021-07/Hoja%20de%20Ruta%20Datos%20Abiertos%20Estrat%C3%A9gicos%202021\\_1.pdf](https://herramientas.datos.gov.co/sites/default/files/2021-07/Hoja%20de%20Ruta%20Datos%20Abiertos%20Estrat%C3%A9gicos%202021_1.pdf))
- 2020 Decreto 620: Directrices generales sobre el uso y funcionamiento de los servicios digitales (<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30039155>) (incluye principios sobre portabilidad de datos, consentimiento, privacidad y protección de datos personales)

- 2019 Marco de Interoperabilidad ([http://lenguaje.mintic.gov.co/sites/default/files/archivos/marco\\_de\\_interoperabilidad\\_para\\_gobierno\\_digital.pdf](http://lenguaje.mintic.gov.co/sites/default/files/archivos/marco_de_interoperabilidad_para_gobierno_digital.pdf))
- 2015 Resolución 3564, que incluye directrices sobre datos abiertos
- 2014 Ley 1712: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Nacional, que incluye disposiciones sobre datos abiertos
- 2013 Decreto 1377 de Protección de Datos (<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1276081>)
- 2012 Ley 1581 de Protección de Datos Personales (<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1684507#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,el%20art%C3%ADculo%2015%20de%20la>)
- 2008 Ley 1266 de Habeas data y protección de datos. (<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1676616>)

### Costa Rica

- (En desarrollo) Guía sobre la publicación de datos abiertos
- 2018 Decreto Ejecutivo 41190 sobre la Reforma de los Decretos Ejecutivos núm. 38994 "Promoción del Gobierno Abierto en la Administración Pública y Creación de la Comisión Nacional de Gobierno Abierto", núm. 40199 y núm. 39372 ([https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?para\\_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86815&nValor3=112831&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86815&nValor3=112831&strTipM=TC))
- 2017 Decreto 40200 de Transparencia y Acceso a la Información Pública ([https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?para\\_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?para_m1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC))
- 2017 Decreto 40199 sobre la publicación de datos abiertos ([http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84004](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84004))
- 2012 Normas regulatorias sobre la Ley de Protección de Datos Personales ([http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=74352](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=74352))
- 2011 Ley 8968 de Protección de Datos Personales. ([http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989#:~:text=Ninguna%20persona%20estar%C3%A1%20obligada%20a,la%20orientaci%C3%B3n%20sexual%2C%20entre%20otros](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989#:~:text=Ninguna%20persona%20estar%C3%A1%20obligada%20a,la%20orientaci%C3%B3n%20sexual%2C%20entre%20otros))

### México

- 2021 Política de Transparencia, Gobierno Abierto y Datos Abiertos para la Administración Pública Federal (2021-24)
- ([https://funcionpublica.gob.mx/web/transparencia/Politica\\_de\\_Transparencia\\_Gobierno\\_Abierto\\_y\\_Datos\\_Abiertos\\_de\\_la\\_APF\\_2021-2024.pdf](https://funcionpublica.gob.mx/web/transparencia/Politica_de_Transparencia_Gobierno_Abierto_y_Datos_Abiertos_de_la_APF_2021-2024.pdf))
- 2017 Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>)
- 2015 Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública ([https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGTAIP_200521.pdf))
- 2015 Decreto ejecutivo sobre datos abiertos. ([https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5382838&fecha=20/02/2015#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5382838&fecha=20/02/2015#gsc.tab=0))

## Panamá

- 2020 Guía de implementación técnica sobre datos abiertos (<https://www.datosabiertos.gob.pa/documentos/1-about-guia-publicacion.pdf>)
- 2019 Ley núm. 81 de Protección de Datos Personales ([https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28743\\_A/GacetaNo\\_28743a\\_20190329.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28743_A/GacetaNo_28743a_20190329.pdf))
- 2018 Resolución núm. DS-3513-2018 por la que se define la Política de Transparencia en materia de datos abiertos gubernamentales (<https://transparencia.css.gob.pa/wp-content/uploads/2020/01/Resoluci%C3%B3n-No.-DS-3513-2018-de-17-de-enero-de-2018-por-la-cual-se-desarrolla-la-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-de-transparencia-de-datos-abiertos-de-gobierno.pdf>)
- 2017 Decreto Ejecutivo núm. 511 por el que se adopta la Política de Transparencia en materia de datos abiertos gubernamentales (<https://transparencia.css.gob.pa/wp-content/uploads/2020/01/Decreto-Ejecutivo-511-de-24-de-noviembre-de-2017-que-adopta-la-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-de-transparencia-de-Datos-Abiertos-de-Gobierno.pdf>)
- 2016 Resolución núm. 15 por la que se aprueba el Esquema de Interoperabilidad Gubernamental de Panamá ([https://aig.gob.pa/descargas/2019/06/Resolucion15\\_2016ApruebaEsquemadeInteroperabilidadCNIG.pdf?csrc=14471955142736531](https://aig.gob.pa/descargas/2019/06/Resolucion15_2016ApruebaEsquemadeInteroperabilidadCNIG.pdf?csrc=14471955142736531))
- 2012 Ley núm. 83 que regula el uso de herramientas electrónicas en los trámites gubernamentales, creando el Sistema Nacional de Interoperabilidad y Seguridad (Artículo 15)
- 2002 Ley núm. 6 sobre Transparencia Pública, Habeas Data y otras materias. (<https://www.antai.gob.pa/wp-content/uploads/2015/04/Ley-6-de-22-enero-2002.pdf>)

## Paraguay

- 2023 Decreto 8942 por el que se publica el Plan Nacional TIC 2022-2030 ([https://www.presidencia.gov.py/url-sistema-visor-decretos/index.php/ver\\_decreto/31861](https://www.presidencia.gov.py/url-sistema-visor-decretos/index.php/ver_decreto/31861))
- 2022 Ley 6822 sobre servicios de confianza para trámites y documentos electrónicos, incluidas disposiciones específicas de protección de datos personales (<https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/10318/ley-n-6822-de-los-servicios-de-confianza-para-las-transacciones-electronicas-del-documento-electronico-y-los-documentos-transmisibles-electronicos>)
- 2020 Ley 6522 sobre un gobierno cero papel (<https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9281/ley-n-6562-de-la-reduccion-de-la-utilizacion-de-papel-en-la-gestion-publica-y-su-reemplazo-por-el-formato-digital>)
- 2018 Ley 6207 por la que se crea el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (entre otras, define las responsabilidades del Ministerio en materia de interoperabilidad del sector público)
- 2014 Ley 5282 de acceso de los ciudadanos a la información pública y transparencia gubernamental (<https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/3013/ley-n-5282-libre-acceso-ciudadano-a-la-informacion-publica-y-transparencia-gubernamental>)
- 2013 Ley 4868 de Comercio Electrónico (incluye disposiciones de protección de datos personales)
- 2013 Ley 1682 sobre la información clasificada como privada (<https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/1760/ley-n-1682-reglamenta-la-informacion-de-caracter-privado>)

- 2010 Ley 4017 que otorga validez legal a la firma electrónica, firma digital, mensajes de datos (transferencias) y archivos electrónicos. (<https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/3550/ley-n-4017-de-validez-juridica-de-la-firma-electronica-la-firma-digital-los-mensajes-de-datos-y-el-expediente-electronico>)

### Perú

- 2020 Decreto de urgencia núm. 007-2020 que aprueba el Marco de Confianza Digital. El Marco de Confianza Digital aborda cuestiones relacionadas con la protección de datos, el uso ético de los datos y la tecnología, asimismo, crea el Centro Nacional de Datos (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/395322-007-2020>)
- 2020 Decreto de Urgencia núm. 006-2020-PCM que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital. El Decreto define "los datos como activo estratégico" como principio básico del Sistema Nacional de Transformación Digital (<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-crea-el-sistema-nacional-de-transfor-decreto-de-urgencia-n-006-2020-1844001-1/>)
- 2018 Decreto Legislativo 1412 que aprueba la Ley de Gobierno Digital (incluye disposiciones sobre interoperabilidad de datos, datos abiertos, gobernanza de datos y protección de datos) (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/289706-1412>) (Including provisions on data interoperability, open data, data governance and data protection)
- 2018 Resolución Ministerial núm. 119-2018-PCM (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2951-119-2018-pcm>) y 2019 Resolución Ministerial núm. 087-2019-PCM, por la que se crea el Comité de Gobierno Digital y se definen sus responsabilidades, incluso en lo que respecta al avance del intercambio de datos en el sector público, los datos abiertos y la seguridad de los datos (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/267481-087-2019-pcm>)
- 2017 Decreto Supremo núm. 016-2017-PCM que define la Estrategia Nacional de Datos Abiertos 2017-21 y el Modelo de Datos Abiertos del Gobierno de Perú (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292314-016-2017-pcm>)
- 2011 Ley núm. 29733 de Protección de Datos Personales (<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>)
- 2011 Decreto núm. 083-2011-PCM, que crea la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE). (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292465-083-2011-pcm>)

### República Dominicana

- (En desarrollo) Política de datos abiertos
- 2014 Ley General núm. 200-04 sobre Libre Acceso a la Información Pública (<https://presidencia.gob.do/sites/default/files/statics/transparencia/marco-legal/leyes/Ley-200-04.pdf>)
- 2013-2020 Marco Normativo para las TIC y el Gobierno Electrónico, incluyendo las Normas sobre publicación de datos abiertos (NORTIC A3), Interoperabilidad (NORTIC A4), y Seguridad (NORTIC A7). (<https://ogtic.gob.do/wp-content/uploads/2019/02/Marco-Normativo-de-TIC-y-Gobierno-Electr%C3%B3nico-en-Rep%C3%BAblica-Dominicana.pdf>)
- 2013 Ley núm. 172-13 de Protección de Datos Personales. ([https://indotel.gob.do/media/6200/ley\\_172\\_13.pdf](https://indotel.gob.do/media/6200/ley_172_13.pdf))

### Uruguay

- 2021 Estrategia de datos abiertos 2021-24 (<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-abiertos>)
- 2020 Decreto núm. 64/020 (<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/64-2020>) and y Artículo 40 de la Ley núm. 19670 (2018) con norma regulatoria en materia de protección de datos personales(<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19670-2018/40>)
- 2017 Decreto núm. 54/017 por el que se definen las Directrices Técnicas para la Publicación de Datos Abiertos (<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/54-2017>)
- 2015 Ley núm. 19.355 (Artículo 82) que define la obligación de publicar el presupuesto nacional en formatos abiertos
- 2008 Ley núm. 18381 sobre el Derecho de Acceso a la Información Pública
- 2008 Ley de Protección de Datos Personales, por la que se crea la Unidad Regulatoria de Control de Datos Personales. (<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18331-2008#:~:text=%2D%20Toda%20persona%20f%C3%ADsica%20o%20jur%C3%ADdica,de%20la%20que%20es%20titular>)

Fuente: A partir de la información obtenida en la encuesta realizada para este informe y de otras investigaciones documentales.

## Desafíos

Los datos de la región de ALC apuntan a diversos niveles de consolidación en materia regulatoria, con algunos países que carecen de bases jurídicas más sólidas en ámbitos como la interoperabilidad de los datos, los datos abiertos o la protección de los datos personales. La pandemia por COVID-19 y otros sucesos sacaron a la luz estas lagunas existentes, obligando a algunos países a tomar medidas rápidas para actualizar sus marcos regulatorios en estos ámbitos.

Las leyes de Gobierno Digital de Perú y Brasil (consulte elRecuadro 3.1) son ejemplos destacados a nivel regional en relación con el uso de normas regulatorias como herramientas para mejorar la gobernanza de datos en el sector público y salvar la brecha entre ámbitos específicos.

La Ley de Gobierno Digital de Perú proporciona el fundamento legal para el desarrollo del Marco de Gobernanza y Gestión de Datos para el Estado peruano. Este logro ha conducido a los esfuerzos actuales implementados por la SEGDI de Perú, incluyendo el desarrollo de la Estrategia Nacional de Datos para Perú, y se encuentra en línea con las mejores prácticas observadas en países de la OCDE como los Países Bajos, Estados Unidos y Japón. La Ley de Gobierno Digital de Brasil ha contribuido a vincular aún más los datos abiertos con las iniciativas de gobierno digital (por ejemplo, el uso de datos para el desarrollo conjunto de servicios públicos), yendo así más allá de la comprensión tradicional de los datos abiertos como una cuestión de transparencia pública (OECD, 2022<sup>[11]</sup>).

No obstante, mientras que la disponibilidad de leyes y normas regulatorias no determina el éxito, otros países siguen rezagados en cuanto a avanzar en sus esfuerzos por desarrollar marcos regulatorios sólidos en materia de gobernanza de datos en la región.

Costa Rica y Panamá podrían establecer un marco regulatorio más sólido para avanzar en la interoperabilidad de los datos en el sector público. En 2018, el Decreto Ejecutivo núm. 40951<sup>20</sup> derogó el Decreto de Promoción del Modelo de Interoperabilidad del Sector Público de 2010 (Decreto núm. 35776 -PLAN-G-J)<sup>21</sup> en Costa Rica. Como resultado, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica (MICITT) está siguiendo un enfoque técnico que se centra en el Código Nacional de Tecnologías Digitales, pero carece de instrumentos regulatorios más sólidos para hacer cumplir la adopción. En Panamá, la AIG está trabajando para que los organismos públicos utilicen el Bus de Interoperabilidad central (definido en la Agenda Digital 2020 de Panamá). Sin embargo, a pesar de la disponibilidad de directrices, procesos y requisitos técnicos, la falta de instrumentos jurídicos vinculantes, como legislación y normas regulatorias en la materia, hace que su aplicación sea un desafío.

Por último, a pesar de los esfuerzos anteriores y las propuestas para mejorar el marco regulatorio sobre datos abiertos gubernamentales,<sup>22</sup> Paraguay aún carece de disposiciones legales y normas regulatorias en este ámbito. Sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19, el gobierno, al igual que muchos otros países de todo el mundo, se enfrentó a la presión pública para divulgar información y datos de interés público. En esta línea, la Ley 6524 de 2020 de Paraguay (que declaró el estado de emergencia en el país) encomendó al MITIC la creación de un portal en línea en el que todos los organismos públicos pudieran publicar los gastos presupuestarios de emergencia como datos abiertos.<sup>23</sup> Paraguay también carece de un marco legal más sólido para la protección de datos personales a pesar de las disposiciones incluidas en la Ley 4868 de 2013 sobre Comercio Electrónico.

**Los marcos regulatorios obsoletos o inexistentes suponen un desafío para una mayor interoperabilidad regulatoria en la región y, por lo tanto, para una integración, acceso e intercambio de datos fiables a través de las fronteras.**

La gobernanza de los datos y su complejidad se determinan por el contexto en el que se accede a los datos y se comparten (por ejemplo, organizativo, intersectorial, transfronterizo).

A nivel internacional, instrumentos como el Reglamento General Europeo de Protección de Datos<sup>24</sup> (RGPD), la Directiva Europea sobre datos abiertos y reutilización de la información del sector público,<sup>25</sup> y la Ley Europea de Gobernanza de Datos<sup>26</sup> son normas regulatorias pioneras en materia de datos en todo el mundo. Cabe mencionar que, entre todos los países de ALC, la Comisión Europea solo ha reconocido a Argentina y Uruguay como proveedores de niveles adecuados de protección de datos<sup>27</sup> en línea con las normas regulatorias de la UE. No en vano, países de todo el mundo están utilizando el RGPD para actualizar sus propias normas regulatorias nacionales de protección de datos personales.

En ALC, las normas regulatorias obsoletas o inexistentes en áreas como los datos abiertos, la protección de datos personales y la interoperabilidad crean un campo desigual para aprovechar la creciente disponibilidad de fuentes de datos para la innovación digital regional y el diseño y la prestación de servicios (transfronterizos). Todo ello respetando y protegiendo los intereses legítimos de personas físicas, empresas y comunidades.

Desde esta perspectiva, avanzar en áreas como la disponibilidad de marcos regulatorios armonizados a nivel regional debería seguir siendo una prioridad para los países de ALC en los próximos años.

## Coordinación y colaboración

### Visión general

"Una buena gobernanza de datos [...] se beneficia de la adopción de enfoques abiertos, inclusivos, iterativos, colectivos y basados en valores para su definición, implementación, evaluación y cambio [...]. El compromiso de las partes interesadas puede ayudar a identificar mejor las prioridades de la política de datos y las necesidades de datos, así como a evaluar el contexto actual en términos de capacidad de datos dentro del sector público (OECD, 2019<sup>[6]</sup>). En este sentido, la coordinación y colaboración con las partes interesadas internas y externas es fundamental para, entre otros objetivos, identificar las tendencias cambiantes y las necesidades emergentes; desarrollar en conjunto, diseñar y comprender las normas regulatorias y herramientas que sustentan la buena gobernanza de los datos (por ejemplo, para equilibrar la protección de los datos personales con los datos abiertos); y fomentar el uso de herramientas, infraestructuras y normas comunes de datos en todo el sector público.

En términos de **coordinación del gobierno integral**, los ejemplos relevantes incluyen el del Comité Central de Gobernanza de Datos (CCGD) de Brasil<sup>28</sup>, que fue creado por decreto en 2019 para promover una mejor coordinación en torno a temas políticos específicos relacionados con los datos, como el acceso y el intercambio de datos dentro del sector público, los datos abiertos, la protección de datos y el registro ciudadano. El CCGD está integrado únicamente por representantes de organismos públicos, más dos representantes de organizaciones de la sociedad civil con experiencia y rendimiento probado en el ámbito de la protección de datos personales.

La coordinación en temas relacionados con los datos también se observa a nivel sectorial. Por ejemplo, en 2020 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia creó el Comité de Gestión de Datos con el objetivo de promover la gobernanza del acceso y el intercambio de datos con fines estadísticos.<sup>29</sup>

No obstante, la coordinación de las cuestiones relacionadas con los datos puede llevarse a cabo en foros más centrados en el gobierno digital. En Perú, y en línea con las recomendaciones brindadas por la OCDE (OECD, 2019<sup>[12]</sup>), la Resolución Ministerial núm. 119-2018-PCM<sup>30</sup> ordena la creación de un Comité de Gobierno Digital al interior de cada organismo público con la tarea, entre otras responsabilidades, de promover el intercambio de datos e información al interior de la organización y con otras organizaciones.

### Desafíos

Se necesita coordinación y colaboración a todos los niveles (desde los responsables de la toma de decisiones hasta el personal técnico) para avanzar hacia unos gobiernos más impulsados por datos. Aprovechar las comunidades de práctica es fundamental para construir la madurez de los datos del sector público desde la base.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los países de ALC es garantizar que todas las partes interesadas dentro y fuera del sector público conozcan, coordinen y colaboren en torno a las iniciativas relacionadas con los datos o que hacen un uso intensivo de los mismos. Los datos obtenidos durante las entrevistas muestran que, mientras que en algunos casos la coordinación se lleva a cabo a nivel político o de toma de decisiones, esta práctica está menos extendida a los agentes del sector público con conocimientos de datos o a los actores ajenos al sector público. Puede tratarse de funcionarios y organismos encargados de la implementación real de las iniciativas impulsadas por datos, administradores de datos (si corresponden), organismos responsables de la gestión de registros en el

sector público y organizaciones de base. Si existe coordinación, suele ser *ad hoc* y específica para cada proyecto.

Tal y como se presenta en la Figura 3.2, la gobernanza de datos es polifacética y, según el contexto de su implementación, multinivel. Por ello, los distintos agentes tienen diferentes responsabilidades de acuerdo con sus funciones y cargo. Es necesario garantizar la coordinación en todos los niveles para asegurarse de que los objetivos políticos se traducen en acciones coherentes durante la fase de implementación. La claridad en la atribución de funciones y responsabilidades a nivel institucional es, sin embargo, una condición previa para el éxito en este ámbito (consulte la sección Funciones y responsabilidades de los datos).

Al mismo tiempo, los actores entrevistados no mencionaron con frecuencia la colaboración a través de comunidades de práctica. Trabajos anteriores de la OCDE en la región de ALC muestran el impacto que los cambios de administración política pueden tener en la estabilidad de los funcionarios públicos y, por lo tanto, en la continuidad de iniciativas específicas de datos como los datos abiertos. Una forma de afrontar este desafío es dar más importancia a las comunidades informales de prácticas dentro del sector público, de modo que se generalicen los conocimientos sobre lo que funciona y lo que no, se reutilicen los datos y las herramientas tecnológicas y se cree una cultura de acceso e intercambio de datos desde la base.

**Una buena gobernanza de datos es colaborativa y abierta. En ALC, la coordinación y la colaboración deben tener lugar más allá del sector público para comprometerse con las comunidades externas de práctica y con los afectados por los proyectos e iniciativas de datos.**

En ALC, los datos muestran que la participación de actores ajenos al sector público en los organismos de coordinación (por ejemplo, observadores de derechos humanos, *start-ups*, sociedad civil) no es una práctica habitual. Esta gobernanza "abierta" de los datos es pertinente sobre todo cuando el acceso a los mismos y su intercambio tienen implicaciones en términos de protección de datos personales, privacidad y consentimiento. Subsancar esta deficiencia sería fundamental para garantizar que las estrategias, proyectos e iniciativas relacionados con los datos sean inclusivos, representativos e integren todas las voces, en particular las de quienes se verán afectados de primera mano por su implementación, incluidos los grupos vulnerables y las minorías.

## **Funciones y responsabilidades de los datos en los organismos públicos**

### *Visión general*

Definir claramente las funciones de liderazgo y gestión de datos (desde la protección de datos hasta su apertura) es una condición previa para la implementación sólida de una estrategia de datos. Tener claras las funciones:

- Facilita la coordinación, reduce el riesgo de duplicación y aumenta la conciencia, ya que los funcionarios públicos saben quién es responsable de tareas específicas y, como tales, saben a quién dirigirse en caso de duda.
- Deja clara la distribución y la atribución de responsabilidades a todos los actores implicados en la gestión, el acceso y el intercambio de los datos.
- Arroja más luz en cuanto a la obligación de rendir cuentas de los funcionarios públicos encargados de una tarea específica de gestión de datos.

En cuanto a la distribución y atribución de funciones y responsabilidades, los ejemplos más relevantes se observan en los acuerdos de gobernanza para la protección de datos personales, tal y como se definen en las legislaciones y requisitos formales disponibles.

En Barbados, la Ley de Protección de Datos de 2019<sup>31</sup> (DPA, por sus siglas en inglés) creó un Comisionado de Protección de Datos para el sector público y obliga a los organismos públicos a nombrar un Funcionario de Protección de Datos. La Ley de Protección de Datos Personales de 2018 de Brasil también definió una función específica similar para canalizar la comunicación entre los responsables del tratamiento de datos personales, los titulares de los datos y la Autoridad Nacional de Protección de Datos (ANPD). Tanto la norma regulatoria de protección de datos de Barbados como la de Brasil han introducido también los conceptos de "contralor de datos" y "procesador de datos", en línea con las normas regulatorias europeas. En Uruguay, la Ley 19.670 (Artículo 40) de 2018 obliga a los organismos públicos a designar un Delegado de Protección de Datos. Las responsabilidades de los delegados de protección de datos se detallan en el Decreto núm. 64/020 de 2020. El nombramiento de estos cargos de protección de datos dentro de los organismos públicos ayuda también a coordinarse con las autoridades de protección de datos, según corresponda.

### *Desafíos*

**La designación o asignación de funciones y responsabilidades no está formalizada en algunos casos, mientras que en otros es más bien orgánica y aprovecha las estructuras de gobernanza existentes.**

Las etapas del ciclo de valor de los datos incluyen, de manera enunciativa mas no limitativa, la generación, recopilación, selección, conservación, almacenamiento, protección, eliminación, acceso, intercambio y uso de los datos (OECD, 2021<sup>[8]</sup>). Si bien no sería factible derivar una función o cargo específico de las tareas resultantes de cada una de las etapas mencionadas, algunas tareas pueden conducir a la definición de funciones tácticas como los funcionarios de protección de datos, privacidad, información y datos abiertos. En la práctica, estas funciones (deberían) interactuar y coordinarse para garantizar que los datos aporten valor en el contexto de la legislación disponible y respetando los valores y derechos.

En ALC, la implementación de la norma regulatoria sobre protección de datos y privacidad, que puede considerarse bastante sencilla en cuanto a su alcance y objetivo, se ha traducido en la definición o designación por ley de funciones de protección de datos *personales* en el sector público, como se ha descrito anteriormente. Sin embargo, en la práctica, la designación de *funciones* de protección de datos personales se traduce en la asignación de la función como nueva *responsabilidad* o tarea de un funcionario ya existente.

Otro desafío surge en relación con otras etapas del ciclo de valor de los datos, que a menudo pueden percibirse como más complejas o en la intersección de diferentes políticas.

Por ejemplo, en ALC los acuerdos institucionales para la implementación de políticas de datos abiertos gubernamentales están profundamente relacionados con los esfuerzos de transparencia. Esta tendencia fue informada por la OCDE en estudios anteriores, concretamente en el Informe sobre Gobierno Abierto en América Latina del 2015 (OECD, 2015<sup>[13]</sup>). Esta conexión (que también resulta de la inclusión de objetivos de datos abiertos en el contexto de los Planes de Acción de la Alianza para el Gobierno Abierto en la región) ha hecho que algunos países de ALC aprovechen los acuerdos de gobernanza para la transparencia del sector público como el principal canal para cumplir sus objetivos o compromisos sobre datos abiertos gubernamentales (consulte la sección sobre datos abiertos gubernamentales).

Ejemplo de lo anterior es Panamá, donde la Resolución DS-3513 (2018)<sup>32</sup> establece que la implementación de datos abiertos es responsabilidad de los funcionarios de información pública de los organismos (Artículo 15). En Costa Rica, la ausencia de normas regulatorias específicas sobre datos abiertos hace a los Funcionarios de Acceso a la Información (como se definen en el Decreto 40 200 de 2017 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública)<sup>33</sup> implementadores *de facto* de los esfuerzos de datos abiertos en todo el sector público, según lo informado por Costa Rica. En otros países, como Brasil y México, los instrumentos regulatorios, como los decretos de datos abiertos, sí definen el *papel* de los organismos públicos en cuanto a la publicación de datos abiertos, pero no proporcionan más detalles sobre quién supervisa su implementación dentro de los organismos públicos. Así, se deja margen a la discreción de los organismos públicos a la hora de asignar internamente la *responsabilidad* de los datos abiertos. En Perú, las evidencias obtenidas a través de la encuesta realizada para este informe señalan a los Líderes de Gobierno Digital institucionales (cargo formal creado por la Ley de Gobierno Digital) como los implementadores de las iniciativas de datos abiertos.

La tendencia a vincular los datos abiertos a la transparencia del sector público ha repercutido en la comprensión del objetivo de las políticas de datos abiertos gubernamentales en ALC, que a veces pueden centrarse en gran medida en la publicación de datos y no en la misma medida en el valor que los datos del sector público pueden crear más allá de la apertura y la transparencia, como por ejemplo a través de su reutilización. Además, la falta de una norma regulatoria más detallada o secundaria en la materia, unida a la discrecionalidad en la toma de decisiones a la hora de asignar la responsabilidad de los datos abiertos, puede hacer que los incentivos se centren en el cumplimiento más que en la creación de valor. En términos generales, la asignación de la responsabilidad de los datos abiertos a funcionarios públicos de diversa procedencia también puede dificultar la búsqueda de un terreno común para la coordinación y la colaboración, convirtiendo la publicación de datos en el resultado principal en lugar de en un medio para la creación de valor.

Al mismo tiempo, y como se muestra en el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) de 2019 (OECD, 2020<sup>[7]</sup>), la aparición y la creciente adopción de tecnologías de uso intensivo de datos, como la inteligencia artificial (IA) (consulte el Capítulo 5), han cambiado las prioridades políticas, y algunos países invierten mayores esfuerzos en la creación de capacidad para el uso de datos dentro del sector público.

Sin embargo, la tendencia mencionada exige mayores esfuerzos para colmar las lagunas existentes en materia de gobernanza de datos, es decir, adoptar un enfoque más cohesionado de la capacidad de gobernanza de datos en los sectores públicos. La aplicación de los datos y la obtención de valor a partir de ellos requieren orden y estructura, desde la definición de normas para la generación de datos y la selección de una fuente de datos fiable hasta la garantía de la integridad de los datos y la decisión de si un conjunto de datos concreto es apto para ser compartido públicamente.

### La administración institucional de los datos es necesaria para reunir todas las piezas y garantizar la cohesión y la coordinación.

Es importante entender el ciclo de valor de los datos como un continuo de etapas y tareas interrelacionadas que, como ya se ha mencionado, suelen estar fragmentadas en diferentes funciones y organizaciones. En ALC, la fragmentación no solo está relacionada con los silos de datos, sino también con la escasa coordinación entre las funciones existentes o las que se crearán en un esfuerzo por gestionar, controlar, proteger, abrir o reutilizar mejor los datos. En este contexto, tal y como se ha observado con la adopción de las Estrategias Nacionales de Datos, existe una necesidad generalizada de acercar las distintas responsabilidades en materia de datos y aumentar la alfabetización de datos dentro del sector público para que las políticas, acciones y decisiones sean coherentes y no entren en conflicto ni interfieran entre sí (por ejemplo, la protección de datos y los datos abiertos).

Para lograr esta integración sería necesario definir funciones más estratégicas y transversales, como las de **administradores y/o líderes institucionales de datos**. Estas funciones pueden ayudar a conectar las distintas responsabilidades en materia de datos, tanto con una comprensión de los aspectos más estratégicos de los esfuerzos en este ámbito (definidos por las autoridades centrales) como con una mentalidad orientada a la acción, táctica y de asesoramiento sobre lo que debe hacerse en el organismo público y cómo puede lograrse. Estas funciones también contribuirían a facilitar la coordinación de las estrategias nacionales e institucionales en materia de datos, si se dispone de ellas.

Los datos de ALC muestran que los organismos públicos carecen en su mayoría de funciones de liderazgo estratégico en materia de datos institucionales.

Perú es el único país que informa la formalización por ley de una función de este tipo (Funcionario de la Gobernanza de Datos) en los organismos públicos. Mientras que en la práctica los funcionarios encargados de la gobernanza de datos se han traducido en tareas atribuidas a puestos ya existentes y no necesariamente como un cargo formal, los funcionarios encargados de la gobernanza de datos deben supervisar diferentes tareas, entre ellas fomentar una cultura de datos en el sector público, promover una mejor gestión y calidad de los datos y coordinarse con los funcionarios encargados de los datos abiertos, el uso de datos para servicios, la interoperabilidad y la protección de datos (2021 Reglamento de la Ley de Gobierno Digital).<sup>34</sup> Brasil informa de la ausencia de estos puestos en la práctica. En Panamá, estas redes están disponibles, pero solo en relación con los Funcionarios de Acceso a la Información y en conexión con los esfuerzos de datos abiertos centrados en la transparencia. Un contexto similar se observa en Colombia, donde estas funciones se centran sobre todo en los datos abiertos. En Chile, el gobierno central informa que solo el 20% de los organismos públicos tienen una función de liderazgo para los datos, por ejemplo, directores de datos, pero estos son en su mayoría técnicos.

Aunque las causas subyacentes al contexto mencionado requerirían más investigación y recopilación de datos, la falta de recursos (en particular en las instituciones públicas más pequeñas o a nivel local) podría repercutir en la capacidad real de los organismos públicos para crear cargos formales adicionales y asignar más recursos (por ejemplo, salarios) a tal fin. A su vez, esto crea un entorno en el que los funcionarios públicos asumen responsabilidades adicionales a sus funciones habituales. En consecuencia, la carga de trabajo adicional podría dar lugar a una cultura pública basada en el cumplimiento y a la falta de los conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre cuestiones como la protección de datos, la privacidad o el acceso e intercambio de datos.

## Liderazgo y estrategias en materia de datos

A un nivel más estratégico, la gobernanza de los datos del sector público requiere un liderazgo de gobierno integral y claridad en cuanto a los resultados esperados, así como los hitos y las acciones necesarias para lograr esos resultados y aportar valor. La adopción de un enfoque de gobierno integral para el acceso y el intercambio de datos es una de las disposiciones clave de la Recomendación de la OCDE sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos,<sup>35</sup> adoptada por el Consejo de la OCDE en octubre de 2021. En esta línea, la Recomendación subraya cómo las estrategias nacionales de datos y el liderazgo al más alto nivel pueden ayudar a "fomentar el acceso a los datos y su intercambio dentro y entre la sociedad, los sectores público y privado, y las jurisdicciones" y permitir "la coordinación e implementación de políticas" (OECD, 2021<sup>[3]</sup>).

## **Liderazgo de datos de gobierno integral**

### *Visión general*

El liderazgo de gobierno integral es fundamental para la gobernanza digital y de datos. Como se detalla en el *Manual de Líderes Digitales para la Gobernanza del Gobierno Digital* de la OCDE (OECD, 2021<sup>[14]</sup>) y en el informe de la OCDE *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector* (OECD, 2019<sup>[6]</sup>), los contextos nacionales pueden determinar cómo se atribuye la función de liderazgo integral en términos de ubicación (por ejemplo, en el centro del gobierno frente a un ministerio), acuerdo institucional (por ejemplo, un organismo frente a una unidad interna, liderazgo unipersonal frente a una estrategia dirigida por un grupo) y la influencia o el tipo de liderazgo que se busca (político, administrativo o técnico). Los acuerdos de gobernanza disponibles para el gobierno digital también desempeñan un papel importante, ya que también pueden influir en cómo se atribuye el liderazgo de datos en el gobierno integral. Por ejemplo, como una tarea o función del organismo rector del gobierno digital en lugar de un cargo formal autónomo.

La mayoría de los sectores públicos de ALC carecen de cargos de liderazgo integral en materia de datos, en forma de funciones formales, autónomas y unipersonales (por ejemplo, un director de datos del gobierno, como se observa en Estonia). Sin embargo, la práctica en la región de ALC muestra una estrecha conexión entre las estructuras de gobernanza para el gobierno digital (como se discutió en el Capítulo 1) y la atribución de la responsabilidad del liderazgo del gobierno integral en materia de datos.

En ALC, el liderazgo general en materia de datos suele atribuirse como tarea del organismo encargado de la estrategia de gobierno digital y está muy centrado en la interoperabilidad. Esto confirma el valor estratégico de los datos para el diseño y la prestación de servicios públicos, la elaboración de políticas y la eficiencia del sector público. Sin embargo, el liderazgo y/o el mandato en materia de protección de datos personales y datos abiertos gubernamentales suelen recaer en diferentes organismos de los países de ALC (consulte la Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Distribución de la *tarea de liderazgo de datos en ALC*

	Institución	La institución se encarga de:		
		Interoperabilidad	Datos abiertos	Protección de datos personales
Argentina	Secretaría de Innovación Pública, Jefatura de Gabinete	Sí	Sí	No - Agencia de Acceso a la Información Pública
Barbados	..	..	..	..
Brasil	Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos	Sí	No - Oficina de la Contraloría General	No - Autoridad Nacional de Protección de Datos
Chile	División de Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia	Sí	No ..	No - Tarea claramente no atribuida
Colombia	Dirección de Gobierno Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Sí	Sí	No - Superintendencia de Industria y Comercio
Costa Rica	Agencia Nacional de Gobierno Digital	Sí	No ..	No - Agencia de Protección de Datos Personales
República Dominicana	Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y Comunicación (OGTIC)	Sí	No - Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental	No - Tarea claramente no atribuida
Ecuador	Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	Sí	No ..	No - Tarea claramente no atribuida
Jamaica	..	..	..	..
México	Coordinación de Estrategia Digital Nacional, Oficina de la Presidencia	Sí	No - Ministerio de Administración Pública	No - Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
Panamá	Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental	Sí	Sí	No - Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información
Paraguay	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación	Sí	Sí	No - Agencia de Protección de Datos Personales (por crearse)
Perú	Secretaría de Gobierno Digital, Presidencia del Consejo de Ministros	Sí	Sí	No - Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales
Uruguay	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC)	Sí	Sí	No - Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales

.. : Información no disponible/no clara.

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

Por ejemplo, en Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital, dependiente del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos, posee el liderazgo operativo en materia de gobernanza de datos e interoperabilidad. Esta función se desempeñaba anteriormente en estrecha colaboración con la antigua Secretaría Especial de Modernización del Estado, ubicada en la Oficina de la Presidencia (que actuaba más bien como rama política de la agenda de gobierno digital). El Secretario Especial de Modernización del Estado desapareció en 2023. El mandato para los datos abiertos, sin embargo, se encuentra en la Contraloría General de la Unión (CGU) (OECD, 2018<sub>[15]</sub>). La Secretaría de Gobierno Digital preside el Comité Central para la Gobernanza de Datos<sup>36</sup> (consulte la sección sobre coordinación).

En Colombia, la Dirección de Gobierno Digital del MINTIC supervisa diversos aspectos relacionados con la interoperabilidad de datos y los datos abiertos (OECD, 2018<sub>[16]</sub>). La función del MINTIC se lleva a cabo en estrecha colaboración con el DNP y la Oficina de la Presidencia. Escenarios similares se observan en Ecuador, y Paraguay, donde los respectivos Ministerios a cargo de Tecnologías de la Información y Comunicación lideran la agenda de gobierno digital, incluyendo la interoperabilidad.

En Uruguay, la AGESIC integra la interoperabilidad de datos y los datos abiertos como parte de sus responsabilidades. Un escenario similar se observa en Perú, donde SEGDI lidera los esfuerzos de interoperabilidad y datos abiertos en el sector público. Aunque diferentes en términos de organización (uno es una agencia, el otro una oficina), la ubicación de AGESIC y SEGDI en el Centro de Gobierno (CdG) da a estos organismos los instrumentos en materia política y el liderazgo operativo necesarios para avanzar en el gobierno digital y los esfuerzos de datos en el sector público (consulte la OCDE (2017<sub>[17]</sub>); (2019<sub>[12]</sub>); Capítulo 1).

En la República Dominicana, la tarea de liderazgo de datos (en términos de interoperabilidad) es responsabilidad de la Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y la Comunicación (OGTIC). La OGTIC se coordina con la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental en el ámbito de los datos abiertos.

En Panamá, la gobernanza de datos, la interoperabilidad y los datos abiertos son responsabilidad de la AIG, que también cuenta con una unidad interna específica centrada en el avance de la ciencia de datos en el sector público.

En Chile, la responsabilidad de la interoperabilidad recae en la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES). La DGD también se encarga de los aspectos estratégicos y operativos de los datos abiertos gubernamentales, incluida la administración del portal de datos abiertos de Chile.

En Argentina y México, los cambios de la administración central modificaron la atribución de responsabilidades relacionadas con los datos en los últimos años. En Argentina, la interoperabilidad está bajo la responsabilidad de la Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete. Los datos abiertos están estrechamente relacionados con la agenda de gobierno abierto, ya que la Dirección Nacional de Gobierno Abierto de la Secretaría de Innovación Pública lidera la agenda de datos abiertos. Anteriormente, la Dirección Nacional de Datos Públicos e Información Pública "actuaba *de facto* como director de datos del gobierno" (OECD, 2019<sub>[10]</sub>), impulsando así los esfuerzos de gestión de datos, interoperabilidad y datos abiertos en relación con la agenda de gobierno digital. No está claro si este enfoque integrado de liderazgo de datos sigue vigente en el país, según las pruebas proporcionadas.

En México, la Coordinación de Estrategia Digital Nacional (CEDN) de la Oficina de la Presidencia lidera los esfuerzos de interoperabilidad, mientras que los datos abiertos son responsabilidad de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y la protección de datos personales del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Anteriormente, los datos abiertos en México se establecían en la Oficina de la Presidencia (2012-18) que dio a esta área un sólido instrumento de políticas (consulte la OCDE (2016<sub>[18]</sub>); (2018<sub>[19]</sub>)). La CEDN también estuvo ubicada en la Oficina de la Presidencia durante el periodo 2012-2018, pero actuó más como instrumento político del gobierno y

agenda digital, mientras que la Unidad de Gobierno Digital de la SFP actuó como rama operativa del gobierno digital, incluyendo el apoyo necesario para los datos abiertos entre 2012 y 2018.

### *Desafíos*

El liderazgo de datos del gobierno integral suele atribuirse como tarea del organismo encargado del gobierno digital y se centra en gran medida en la interoperabilidad. Por lo tanto, puede percibirse como estrictamente técnico y operativo. La atribución de funciones de liderazgo en materia de datos en ámbitos como los datos abiertos y la protección de datos personales depende de los contextos nacionales y los acuerdos de gobernanza. Esta asignación de la tarea de liderazgo en materia de datos exige una visión más integrada y compartida en el sector público.

Los datos presentados en la sección anterior muestran la diversidad y, en ocasiones, la ambigüedad de los marcos institucionales para el liderazgo en materia de datos del gobierno integral, así como su relación con otras agendas que podrían corresponder a otros organismos (datos abiertos gubernamentales y protección de datos personales) (consulte la Tabla 3.1).

En cuanto a la *protección de datos personales*, estas funciones de liderazgo se asignan normalmente a organismos autónomos como las Oficinas de Protección de Datos (por ejemplo, la Autoridad Nacional de Protección de Datos de Brasil, el INAI de México o la Agencia de Protección de Datos Personales de Costa Rica), pero en algunos casos, el mandato y, por lo tanto, el liderazgo de la protección de datos personales sigue siendo difuso, ya que la tarea de liderazgo organizativo no se atribuye claramente a un organismo público.

En términos de *datos abiertos gubernamentales*, los acuerdos institucionales son muy desiguales entre los países de ALC para el mandato y la tarea de liderazgo se puede atribuir a una unidad interna dentro del organismo de gobierno digital o a otros organismos públicos encargados del acceso a la información pública, la transparencia o el gobierno abierto.

Como se ha comentado en secciones anteriores, cuanto más distribuidas estén las funciones de liderazgo de datos (interoperabilidad de datos, datos abiertos, protección de datos), más necesidad habrá de una coordinación y coherencia más estrechas. Sin embargo, los heterogéneos acuerdos de gobernanza observados en materia de datos abiertos gubernamentales y protección de datos personales subrayan la importancia de aclarar los marcos institucionales y la atribución de la tarea de liderazgo en algunos países. Esto también es pertinente en el contexto de otros ámbitos que hacen un uso intensivo de datos, como la inteligencia artificial (IA).

La claridad y la coordinación entre los organismos y líderes encargados de la protección de datos personales y los datos abiertos (si no se definen como una tarea del organismo de gobierno digital) ayudarían a evitar avanzar hacia el nombramiento de modelos de liderazgo de datos unipersonales, que podrían no ser viables en contextos específicos o entrar en conflicto con las funciones existentes de gobierno digital y datos si se sitúan al mismo nivel. La mejora de la coordinación de los organismos y funciones existentes sería más orgánica, ya que encajaría en las actuales estructuras de gobernanza disponibles en algunos países.

No obstante, en algunos países, un liderazgo político más sólido para el gobierno digital (que a menudo incluye la tarea de liderazgo de datos) también puede ayudar a avanzar en las ambiciones estratégicas, además de los aspectos técnicos del gobierno digital, los sectores públicos impulsados por datos y la gobernanza de datos en su conjunto (consulte el Capítulo 1 sobre gobernanza).

## Estrategias nacionales de datos

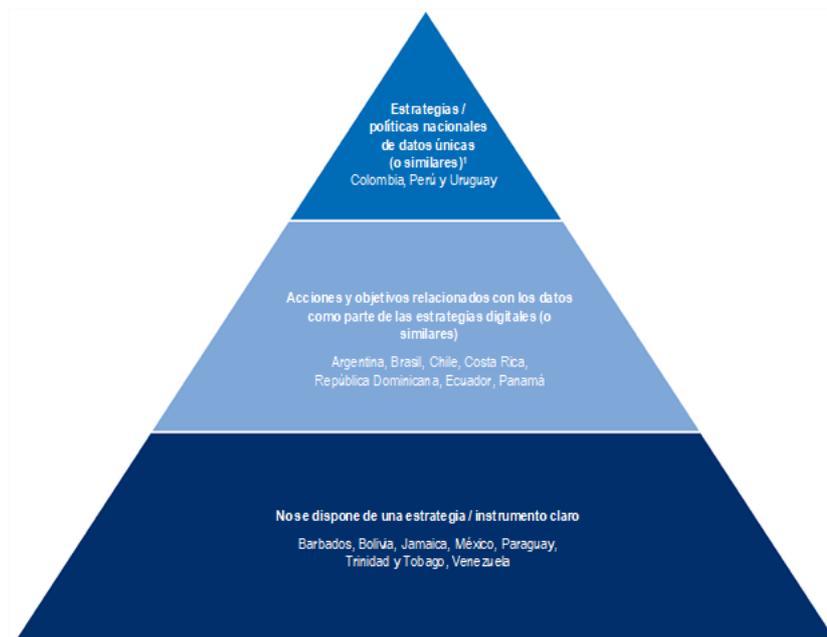
### Visión general

Trabajos anteriores de la OCDE sobre políticas y medidas en materia de gobierno digital, incluido el *Índice de Gobierno Digital de la OCDE* (OECD, 2020<sup>[5]</sup>) y el Informe de 2019 de la OCDE *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector* (OECD, 2019<sup>[6]</sup>) proporcionaron evidencia sobre cómo los países miembros y socios de la OCDE han avanzado hacia una mayor coherencia de los esfuerzos nacionales de datos mediante el **desarrollo de estrategias nacionales de datos** o la incorporación de estos dentro de instrumentos políticos como las agendas digitales y otros instrumentos como las estrategias de IA.

Las estrategias nacionales de datos (como las puestas en marcha por Australia,<sup>37</sup> Alemania,<sup>38</sup> Japón,<sup>39</sup> Estados Unidos,<sup>40</sup> Irlanda,<sup>41</sup> Países Bajos<sup>42</sup> y Suecia)<sup>43</sup> suelen tener un alcance más amplio, ya que su objetivo es aunar ámbitos pertinentes de la política de datos, como el acceso a los datos y su intercambio dentro del sector público y entre sectores, la interoperabilidad, la gestión de datos, los datos abiertos, la protección de datos, la ética de los datos y la seguridad de los datos.

Como continuación y en consonancia con las conclusiones presentadas en el Informe de 2022 de la OCDE/CAF *El uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe* (OECD/CAF, 2022<sup>[9]</sup>), las estrategias o políticas nacionales de datos únicas no son una práctica habitual en los países de ALC (consulte la Figura 3.3). Según las pruebas aportadas y otras investigaciones, Colombia, Perú y Uruguay son los únicos países con instrumentos políticos similares en la región.

**Figura 3.3. Estrategias nacionales de datos en América Latina y el Caribe**



1. Además de la disponibilidad de agendas digitales más amplias o instrumentos similares.

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

La Política Nacional de Explotación de Datos de Colombia (o CONPES 3920<sup>44</sup> sobre Big Data a partir de 2018) desarrollada por el DNP a nivel ministerial define los principales objetivos y acciones a implementar por actores de diferentes sectores para aprovechar el valor de los datos para el desarrollo social y económico. Para ello, el CONPES 3920 incluye 11 líneas de acción en los ámbitos de la infraestructura de datos, los datos abiertos, las clasificaciones de datos y la seguridad jurídica, el intercambio de datos entre el sector público y el privado, la capacidad del sector público, los mercados de datos y los entornos aislados de datos, entre otros. El CONPES 3920 está vinculado a los objetivos de la Política Nacional de Transformación Digital e Inteligencia Artificial (CONPES 3975<sup>45</sup> a partir de 2019). En 2022, Colombia también publicó el Plan Nacional de Infraestructura de Datos (PNID) desarrollado por el MINTIC, el DNP y la Oficina de la Presidencia.

La política nacional de datos de Uruguay se lanzó en 2019 y estableció un grupo de principios generales y específicos para la gestión de datos en el sector público en relación con la Agenda Digital 2020 de Uruguay (AGESIC, 2019<sup>[20]</sup>). En 2021, Perú se sometió a un proceso para desarrollar una estrategia nacional de datos en línea con las disposiciones de su Proyecto de Ley de Gobierno Digital. En 2023, Perú emitió su estrategia nacional de datos, que se organiza en torno a seis ejes principales: los datos como un activo, la gestión de datos, la infraestructura de datos, la ética, el talento y el ecosistema de datos (consulte PCM (2021<sup>[21]</sup>), gobierno de Perú (2021<sup>[22]</sup>) y (2023<sup>[23]</sup>)). La estrategia / política de datos de Perú y Uruguay están profundamente arraigadas y conectadas con los esfuerzos de digitalización del país y la agenda de gobierno digital.

En la mayoría de los casos, las estrategias relacionadas con los datos se incluyen como un subcomponente de estrategias de gobierno digital más amplias o similares, o específicas de áreas como los datos de gobierno abierto. En consecuencia, este tipo de estrategias podrían tener un alcance más limitado que las estrategias nacionales de datos específicas y ofrecer menos claridad en cuanto a plazos y acciones:

- Argentina: En la Agenda Digital 2030,<sup>46</sup> publicada por decreto en noviembre de 2018, el gobierno argentino incluyó objetivos específicos relacionados con la protección de datos personales y la infraestructura de datos. El Anexo de la Agenda destaca el uso de datos por parte de los organismos públicos y los datos abiertos como acciones clave de su componente de gobierno digital. Los objetivos relacionados con los datos, como los datos abiertos y la finalización del Programa de Infraestructura Nacional de Datos Públicos (INDAP), también se incluyen en el Plan de Acción de OGP 2022-24 de Argentina.<sup>47</sup>
- Brasil: Los objetivos sobre interoperabilidad de datos y datos abiertos se incluyen en la Estrategia de Gobierno Digital 2020-22 (Decreto 10,332 a partir de 2020),<sup>48</sup> y se detallan en otros instrumentos legales como el Decreto 10.046 de Interoperabilidad (2019) y el Decreto 8.777 (2016) de Política de Datos Abiertos (consulte la sección sobre marcos regulatorios).
- Chile: La Estrategia de Transformación Digital 2018-22 de Chile<sup>49</sup> incluye el sector público impulsado por datos como una de sus cinco líneas de acción, que abarca temas relacionados con los datos abiertos y el uso de datos en el sector público. Los datos también son uno de los tres ejes habilitadores de la Política Nacional de IA 2021-2030,<sup>50</sup> que integra cuestiones y acciones específicas relacionadas con la protección de datos personales, los datos abiertos, la ciencia y la investigación, y las comunidades de datos. La Política Nacional de IA depende del Ministerio de Ciencia y Tecnología, por lo que es un organismo distinto de los encargados del gobierno digital. En 2023, el gobierno chileno puso en marcha una consulta pública para informar sobre su estrategia nacional de datos.
- Costa Rica: La Estrategia de Transformación Digital 2023 - 2027 del país propone acciones en seis áreas temáticas, a saber, la firma digital certificada y la identidad digital, los servicios digitales, las competencias digitales, la gobernanza de datos, la interoperabilidad y la actualización de las normas regulatorias sobre transformación digital.

- República Dominicana: En 2022, la República Dominicana publicó su Agenda Digital 2030,<sup>51</sup> incluyendo también elementos específicos relacionados con la interoperabilidad de datos, la protección de datos y los datos abiertos. En particular, República Dominicana emitió un Plan de Acción para 2021-24<sup>52</sup> como medio para hacer operativos los objetivos definidos en la Agenda Digital (incluidos los relacionados con los datos), y atribuir responsabilidades a los organismos públicos en este sentido.
- Ecuador: Ecuador también ha seguido a los líderes regionales y en 2021 el país emitió una Agenda Digital bienal<sup>53</sup> (2021/22) que incluye temas y objetivos sobre datos abiertos, interoperabilidad, protección de datos y big data.
- Panamá: La Agenda Digital 2020<sup>54</sup> incluye tanto acciones políticas claras relacionadas con la interoperabilidad, la protección de datos y los datos abiertos gubernamentales, como objetivos políticos explícitos relacionados con la gobernanza de datos, los datos abiertos y la IA, todo ello con el objetivo de que el sector público panameño esté impulsado por datos.

En su Plan Directivo TIC,<sup>55</sup> Paraguay incluyó acciones específicas (en su mayoría técnicas) relacionadas con la interoperabilidad y similares, pero no está claro si este documento de política ha sido actualizado desde su publicación en 2011. En septiembre de 2021, México publicó la Estrategia Digital Nacional para 2021-24.<sup>56</sup> Sin embargo, el documento aborda brevemente el tema de los datos, además de incluir la importancia de integrar bases de datos estructuradas en el sector público.

No se dispone de información sobre Bolivia, Barbados, Jamaica, Trinidad y Tobago, y Venezuela.

### Desafíos

La comprensión de las estrategias nacionales de datos sigue siendo limitada en algunos casos y a menudo se centra en aspectos políticos aislados, como la interoperabilidad o los datos abiertos gubernamentales.

En algunos países, se necesita una visión coherente y más amplia para integrar aspectos relacionados con la interoperabilidad, los datos abiertos, la ética de los datos, la protección de los datos personales, la seguridad/protección de los datos y el intercambio de datos intersectorial/fronterizo en instrumentos políticos cohesionados y acciones comunes. Al mismo tiempo, este enfoque coherente puede contribuir a acercar aún más la comprensión de los "*datos como un derecho*" presente en la región (derecho de acceso a los datos, protección de datos personales) con el discurso político que aboga por entender los *datos como un activo*, y como un bien público digital.

Además, durante las entrevistas de investigación, los funcionarios públicos y los responsables de la toma de decisiones a menudo confundían los instrumentos jurídicos (como los decretos de datos abiertos o las leyes de acceso a la información) y otros instrumentos no vinculantes (como los planes de acción de OGP) con las estrategias nacionales de datos globales, lo que puede confirmar la ausencia de una visión integrada de los datos a un nivel más conceptual.

En ALC, las estrategias nacionales de datos son de algún modo instrumentos *de facto* para traducir la visión en un conjunto de herramientas e iniciativas políticas (en contraposición a los instrumentos orientados a la acción). Las agendas digitales (cuando están disponibles) han allanado aún más el terreno para agrupar las cuestiones políticas relacionadas con los datos en un único instrumento político. Sin embargo, los países de ALC podrían dar un paso adelante y explorar si herramientas como las estrategias nacionales de datos podrían ayudar a apoyar la implementación de políticas y arrojar más claridad en términos de acciones, plazos, responsabilidades y rendición de cuentas, al tiempo que reconocen su

relevancia en el contexto de las estrategias de IA. El alineamiento y la adhesión a instrumentos internacionales como la Recomendación de la OCDE sobre la Mejora del Acceso a los Datos y su Intercambio (OECD, 2021<sup>[3]</sup>) también podría ayudar en este sentido.

**Los esfuerzos actuales son incipientes, pero pueden contribuir a sentar las bases de la integración de datos a escala regional a largo plazo.**

Mientras que avanzar hacia una estrategia común de datos para la región es ambicioso a largo plazo, y la armonización de normas regulatorias, instituciones, sistemas y datos muy necesaria, como se ha comentado en secciones anteriores, en ALC, el apetito por la integración regional de datos y el intercambio transfronterizo de datos se refleja en las acciones emprendidas en foros como la Red GEALC y el grupo de Naciones Digitales, y bloques comerciales como el MERCOSUR (como se ha comentado anteriormente en este capítulo). Otros esfuerzos se observan en la estrategia eLAC2022 de la CEPAL, que incluye objetivos para lograr flujos de datos regionales con confianza.<sup>57</sup>

A nivel internacional, la Estrategia de Datos de la UE<sup>58</sup> ha sentado un precedente como instrumento de acceso e intercambio de datos a nivel regional. En particular, su objetivo de crear espacios de datos en sectores estratégicos (incluidos los datos sobre energía, movilidad, salud y agricultura, así como un espacio de datos específico para las administraciones públicas, empezando por los datos sobre contratación pública) (EC, 2020<sup>[24]</sup>) subraya la importancia de este instrumento como impulsor de un acceso y un intercambio de datos fiables.

En este sentido, las posibles acciones a medio plazo en ALC podrían contemplar la creación de mecanismos similares para el acceso y el intercambio de datos en la región sobre la base de prioridades e intereses comunes. Por ejemplo, a corto plazo, promover una mayor adopción e implementación de normas internacionales abiertas en ámbitos como la contratación pública, la propiedad efectiva y las infraestructuras públicas puede ayudar a crear un espacio común (abierto) de datos en la región para luchar contra la corrupción a través de las fronteras. Asimismo, será fundamental mantener una estrecha coordinación entre los gobiernos nacionales y los titulares de datos ajenos al sector público (incluidos los ciudadanos, las comunidades indígenas y el sector privado) para evitar la creación de mecanismos nacionales de gobernanza de datos que no sean interoperables por diseño ni respondan a las necesidades actuales y futuras en términos de acceso e intercambio de datos, incluso entre sectores y fronteras.

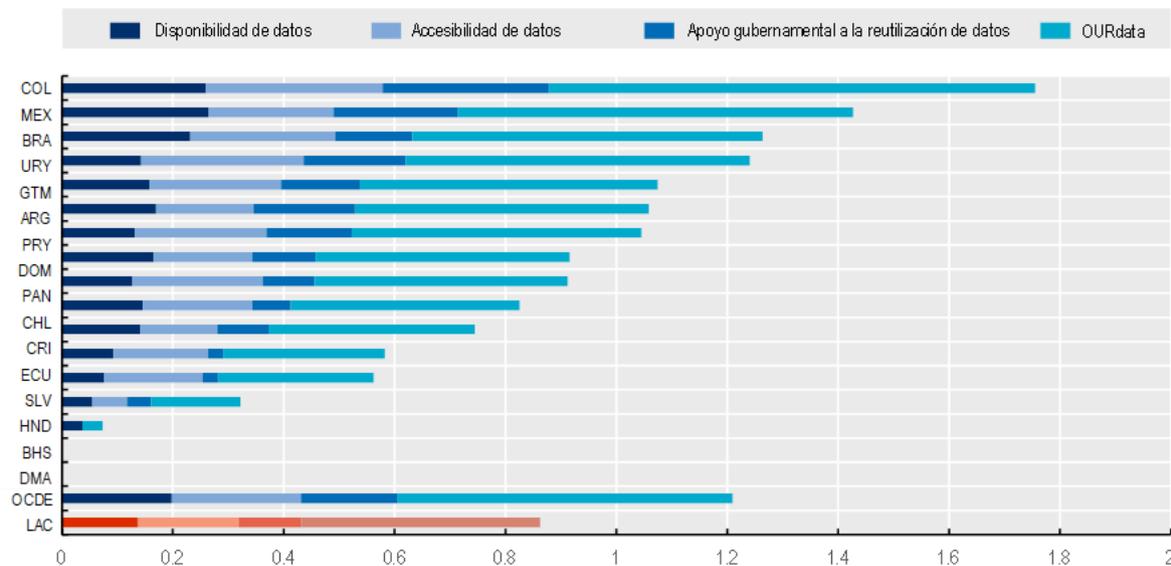
## Datos abiertos gubernamentales

### *Visión general*

Los datos de la edición 2019 del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) mostraron brechas significativas en la disponibilidad, accesibilidad y reutilización de datos abiertos para 2019 (OECD, 2020<sup>[25]</sup>), con Colombia, México y Brasil liderando, en su momento, los esfuerzos de datos abiertos en ALC. Datos recientes obtenidos para la elaboración de este informe muestran que, en algunos casos, los países de ALC han reforzado cada vez más los acuerdos de gobernanza regulatoria e institucional para los datos abiertos gubernamentales (consulte la sección sobre la dirección del cambio político). Sin embargo, los avances siguen siendo desiguales en términos de cumplimiento, implementación y creación conjunta de valor (por ejemplo, buena gobernanza y crecimiento económico). El seguimiento del impacto sigue siendo un desafío.

A nivel nacional se han producido importantes desarrollos, sobre todo en lo que respecta a la gobernanza de los datos abiertos gubernamentales. En Brasil, instrumentos como la versión revisada de la política de datos abiertos (2019), el Panel de Monitoreo de Datos Abiertos (2019), la Estrategia Nacional de Gobierno Digital actualizada (2020) y la Ley de Gobierno Digital (2021) han mejorado las bases de gobernanza para los datos abiertos gubernamentales en el país, ampliando también su alcance a la transformación digital del sector público (OECD, 2022<sup>[11]</sup>). Otros ejemplos son el Acuerdo Ministerial 011 2020 de Ecuador sobre la Política de Datos Abiertos, y la Guía de implementación técnica sobre datos abiertos de 2020 de Panamá.

**Figura 3.4. Índice OURdata 2019: América Latina y El Caribe**



Fuente: OCDE (2020<sup>[25]</sup>), *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020*, <https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>.

Como se analizó en estudios anteriores de la OCDE sobre gobierno digital y datos en la región<sup>59</sup>, las políticas de datos abiertos gubernamentales en ALC estuvieron y, en algunos casos, siguen estando profundamente conectadas con el discurso político de "los datos como un derecho" y, por lo tanto, son impulsadas por las agendas de transparencia del sector público y de gobierno abierto, en particular esta última que, en el contexto de OGP, sigue siendo un motor para los datos abiertos en la región.

Con base en las recomendaciones de la Revisión del Gobierno Abierto de Argentina de la OCDE de 2019 (OECD, 2019<sup>[26]</sup>), en 2020 el país lanzó su primer Plan Estratégico de Gobierno Abierto (2020-23), que incluye objetivos específicos sobre datos abiertos. Costa Rica ha aprovechado su 4º Plan de Acción de OGP (2019-22)<sup>60</sup> para sostener los esfuerzos de datos abiertos a nivel nacional. Los sectores políticos específicos también son objetivos prioritarios en ALC. El 5º Plan de Acción de OGP de Uruguay<sup>61</sup> ha ayudado a asegurar la implementación de iniciativas de datos abiertos y allanó el camino para la definición de la Estrategia de Datos Abiertos de Uruguay para 2021-24 (objetivo 1.9), que tiene como fin abordar cambios sociales y políticos en áreas como la lucha contra la corrupción, el medio ambiente y el género.

La publicación de datos abiertos para luchar contra la corrupción también es preponderante en la región. De los resultados de las entrevistas realizadas en el contexto de este proyecto se desprende que Colombia, Costa Rica, Ecuador y Paraguay están invirtiendo en datos abiertos para luchar contra la corrupción, en colaboración con actores como la Carta de Datos Abiertos y la Sociedad Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), y en consonancia con el Programa Interamericano de Datos Abiertos para Prevenir y Combatir la Corrupción (PIDA) de la Organización de los Estados Americanos (OEA). En

Colombia, por ejemplo, la implementación del PIDA se incluyó en el cuarto Plan de Acción de OGP de Colombia. En México también la Política de Transparencia, Gobierno Abierto y Datos Abiertos 2021-24 subraya su conexión y alineación con la lucha contra la corrupción.

En cuanto a la promoción de la reutilización de datos, Perú está trabajando en explorar aún más las asociaciones entre el sector público y el privado para aumentar la reutilización de datos abiertos y mejorar los servicios para los ciudadanos, en línea con la Estrategia Nacional de Datos de Gobierno Abierto 2017-21 de Perú. Argentina organizó talleres para diseñar su más reciente Plan de Acción de OGP para 2020-24. Costa Rica también creó la Comisión Nacional de Datos Abiertos, un grupo de coordinación multilateral encargado de dirigir la política de datos abiertos en el país.<sup>62</sup> Paraguay y República Dominicana también han invertido esfuerzos en colaborar más con los usuarios de datos para identificar la demanda en el contexto de mesas de trabajo con el sector privado y hackathons.

En 2021 y 2021, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) de México en asociación con otras organizaciones del sector público y de la sociedad civil ha organizado la Conferencia Nacional de Datos Abiertos (DATACON). La DATACON fue un esfuerzo en línea para reunir a expertos de distintos sectores con el fin de colaborar para abordar los retos políticos a través de los datos abiertos. Más recientemente, en 2023, el INAI lanzó México Abierto<sup>63</sup>, una iniciativa multilateral destinada a desarrollar una Política Nacional de Datos Abiertos.

Panamá informa de la ausencia de una interacción sistémica con los usuarios de datos que pueda ayudar a identificar la demanda y promover la reutilización. Sin embargo, también señala iniciativas como las asociaciones con universidades que pretenden abordar este desafío.

## **Desafíos**

La transparencia y el gobierno abierto son los principales motores de las agendas de datos abiertos en ALC. Se omite así el papel de los datos abiertos como bien público digital y su contribución como instrumento de políticas clave para abordar desafíos políticos regionales acuciantes y emergentes, y como activo para tecnologías de uso intensivo de datos como la IA y los modelos de negocio.

En ALC, la fuerte conexión de los datos abiertos con la transparencia pública sigue siendo un impulsor clave de las iniciativas de datos abiertos, pero en algunos casos no ha evolucionado en consonancia con los avances a nivel internacional.

Por ejemplo, la contribución de los datos abiertos al fomento de la economía de los datos y el desarrollo de servicios, o como herramienta para apoyar o abordar los desafíos de los procesos democráticos, como las elecciones y la lucha contra la desinformación y la información errónea, aún no es fundamental ni está muy extendida. Como se ha comentado anteriormente en este capítulo, países como Brasil y Perú han hecho esfuerzos para conectar aún más los datos abiertos con los esfuerzos del gobierno digital, incluyendo áreas como el diseño y la prestación de servicios mediante la incorporación de datos abiertos en la legislación del gobierno digital. Sin embargo, esta comprensión aún no está muy extendida en la región.

Al mismo tiempo, los nuevos desafíos globales, como la protección de la democracia, requerirían explorar la contribución que los datos abiertos pueden desempeñar en este ámbito a nivel regional. Iniciativas más amplias como C40, la Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) y la Coalición de Ciudades por los Derechos Digitales también ofrecerían una plataforma ideal para seguir

promoviendo el papel de los gobiernos locales de la región como actores clave en ámbitos políticos prioritarios como el desarrollo sostenible, el cambio climático y la democracia, así como ampliar el potencial y el valor de la digitalización y los datos en estos ámbitos.

Los responsables públicos de la toma de decisiones tendrían que hacer evolucionar su discurso político e implementar acciones e iniciativas concretas para garantizar que las políticas e iniciativas de datos abiertos gubernamentales responden a los nuevos desafíos políticos. Esto contribuiría también a que las iniciativas de datos abiertos se integren en mayor medida en agendas de digitalización más amplias (incluidas las estrategias de IA) y en cuestiones políticas de relevancia en el actual contexto mundial.

**Las iniciativas de colaboración y compromiso con actores internos y externos para promover la reutilización de datos han aumentado, pero no se han generalizado. En otros casos, los esfuerzos en materia de reutilización de datos abiertos se han estancado.**

A pesar de las iniciativas mencionadas, el compromiso generalizado para promover la reutilización de datos con comunidades de prácticas y usuarios de datos (incluso dentro del sector público) sigue siendo un desafío. Se trata de un desafío antiguo en ALC que requiere acciones concretas y una comprensión más clara de que la publicación de datos es solo un medio para alcanzar un objetivo más amplio dentro de los responsables políticos y de la toma de decisiones. Los resultados recientes del Barómetro Global de Datos confirman estas conclusiones.<sup>64</sup>

Además, en algunos países de ALC se observan varios problemas que han estancado las políticas de datos abiertos, como la falta de compromiso de alto nivel, los cambios de administración política, la falta de comprensión por parte de los responsables de la toma de decisiones o la resistencia en algunos sectores.

En Chile, la Directiva Presidencial sobre Gobierno Abierto de 2012 ordenó la implementación de datos abiertos por parte de las instituciones del sector público, incluso en ámbitos como la contratación y la elaboración de presupuestos públicos. Sin embargo, el país no logró mantener el impulso o aumentar sus esfuerzos para promover la reutilización de datos, como muestran los resultados de las ediciones de 2017 y 2019 del Índice OURdata.<sup>65</sup> Asimismo, los datos de la encuesta y las entrevistas realizadas para la elaboración de este informe señalan la falta de una estrategia clara y una práctica sistemática, siendo el portal de datos abiertos únicamente un repositorio de conjuntos de datos y no un instrumento para la creación conjunta de valor. Sin embargo, a pesar de la falta de un impulso central continuo a la política de datos abiertos, iniciativas sectoriales como las del Ministerio de Ciencia de Chile sobre datos abiertos para la investigación y el desarrollo, y otras iniciativas en los sectores presupuestario y energético han mantenido la práctica en curso.

**Los datos abiertos y la gobernanza de datos a nivel local siguen siendo incipientes. Las ciudades inteligentes están asumiendo un papel cada vez más importante en la gobernanza de datos a múltiples niveles, pero la función de las ciudades como actores clave en el ecosistema de datos abiertos sigue ausente del discurso público más amplio en la región.**

Ciudades como Buenos Aires (Argentina), Lima (Perú), Bogotá (Colombia) y Ciudad de México (México)<sup>66</sup> han sido durante mucho tiempo líderes en la región en términos de gobierno digital y datos abiertos a nivel local, pero aún queda mucho por hacer en la región en este ámbito más allá de estas y otras metrópolis.

Aunque este ámbito específico requeriría más investigación, iniciativas como la Red Metropolitana de Municipios y Gobiernos Locales del Ministerio de Hacienda de Paraguay, País Digital de Argentina, DATACON de México (que incluye la participación de autoridades locales) y otras prácticas similares en marcha pueden ayudar a avanzar en los esfuerzos de datos abiertos a nivel local. Esto requeriría una estrecha coordinación con el nivel central y una sólida federación de datos y acuerdos de gobernanza en múltiples niveles para evitar prácticas y políticas fragmentadas. Afrontar los retos relacionados con la conectividad, la falta de capacidad a nivel local del gobierno y el acceso a las comunidades rurales desempeñará un papel decisivo para avanzar en este sentido.

## Acceso e intercambio de datos fiables

### *Visión general*

En relación con los acuerdos regulatorios, la aplicación de mecanismos de habeas data está muy extendida en ALC, por lo que está presente en la mayoría de las normas regulatorias de protección de datos personales de la región (Fernandez Nieto, 2022<sup>[27]</sup>). Sin embargo, como se detalla en secciones anteriores, los países aún están en proceso de crear o consolidar acuerdos regulatorios e institucionales a nivel nacional para la protección de los datos personales y la privacidad (consulte la sección sobre la dirección del cambio político).

En este sentido, los desarrollos nacionales recientes incluyen la Ley núm. 81 de Protección de Datos Personales de Panamá<sup>67</sup> (2019), el Decreto 620 de Colombia de 2020 que proporciona directrices generales sobre el uso y operación de servicios digitales<sup>68</sup> (incluyendo sobre portabilidad de datos, consentimiento, privacidad y protección de datos personales), y la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de Ecuador<sup>69</sup> de 2021.

Al mismo tiempo, aunque la pandemia por COVID-19 subrayó aún más la importancia del acceso a los datos y su intercambio dentro del sector público y entre sectores y fronteras, también destacó la importancia de que estas acciones se lleven a cabo en un contexto de confianza que garantice la seguridad de los datos y salvaguarde la privacidad personal. Por ejemplo, el Decreto de Urgencia 007-2020 de Perú estableció el Marco de Confianza Digital, que se centra en la privacidad por defecto y destaca la colaboración público-privada para garantizar la confianza pública en los servicios digitales.

En cuanto a los acuerdos institucionales del gobierno integral para garantizar y hacer cumplir la protección de datos, entre los ejemplos en este ámbito se incluyen la Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP) de Uruguay,<sup>70</sup> la Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB) de Costa Rica,<sup>71</sup> y la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales de Perú (un organismo dentro del Ministerio de Justicia).

Otro caso es el del INAI de México.<sup>72</sup> Cabe mencionar que en junio de 2022, el INAI lanzó un conjunto de directrices para la gestión de datos personales en el contexto de la inteligencia artificial<sup>73</sup> que confirma la pertinencia de avanzar o modernizar las normas regulatorias de protección de datos personales y los instrumentos no vinculantes de apoyo en consonancia con el desarrollo tecnológico.

Para obtener más información sobre las disposiciones regulatorias e institucionales vigentes en materia de protección de datos personales en ALC, consulte la sección sobre dirigir el cambio de políticas, Tabla 3.1 y Recuadro 3.1.

## Desafíos

Hacer operativa la protección de datos personales implica proporcionar a los ciudadanos los mecanismos adecuados para ejercer sus derechos. Las infraestructuras públicas digitales, como la identidad digital, pueden ayudar a avanzar en los esfuerzos de transparencia sobre el uso de datos personales en el sector público.

A pesar de los avances, algunos países de ALC siguen luchando por avanzar en los esfuerzos de implementación y por proporcionar de forma proactiva a los ciudadanos herramientas que puedan utilizar para saber cómo se utilizan sus datos en el sector público, con qué fin y por quién.

Por ejemplo, La Ley General 13.709 de 2018 sobre la Protección de Datos de Brasil<sup>74</sup> definió los requisitos para que las organizaciones del sector público nombren Funcionarios de Protección de Datos para abordar cuestiones pasadas en las que la responsabilidad y la rendición de cuentas en materia de protección de datos personales no estaban claramente atribuidas. Brasil creó un Consejo de Protección de Datos para coordinar las decisiones relativas a la protección de los datos personales y la privacidad y, en 2022, la Autoridad Nacional de Protección de Datos de Brasil publicó también la Guía sobre Tratamiento de Datos Personales por Entidades Gubernamentales.

A medida que se vayan aclarando las disposiciones regulatorias y de liderazgo en países específicos, la implementación también requerirá definir y atribuir responsabilidades claras, así como designar funciones en todas las organizaciones del sector público. Del mismo modo, sería necesario aumentar la alfabetización digital en materia de protección de datos personales dentro de los organismos públicos, de modo que los objetivos y ambiciones se traduzcan en acciones reales y preventivas a nivel institucional.

Al mismo tiempo, facilitadores y herramientas como la identidad digital (autenticación y firma), los monederos digitales y los mecanismos de carpeta ciudadana son fundamentales para empoderar a los ciudadanos y otorgarles la capacidad de acceder oportuna y proactivamente a la información relativa a los datos personales conservados y utilizados por los organismos públicos, así como facilitar la prestación del consentimiento cuando sea necesario.

Además, casos recientes en la región relacionados con el posible uso de software específico y análisis de datos por parte de organismos gubernamentales<sup>75</sup> subrayan la necesidad de transparencia en el uso de técnicas y herramientas que implican que el tratamiento de datos personales debe ser informado de igual manera y de forma proactiva a la sociedad en general. Esto último adquiere una importancia predominante dados los riesgos que estas aplicaciones pueden plantear en términos de vigilancia social, seguimiento de actores como periodistas, activistas y otros actores de la sociedad, así como protección del espacio cívico.<sup>76</sup>

Los esfuerzos en materia de gobernanza de datos, incluidos los relativos a la comunicación clara de los derechos, los requisitos de consentimiento y las exenciones para los titulares de los datos y el aumento de la alfabetización digital, deben hacer más hincapié y concienciar sobre los requisitos de consentimiento y las exenciones.

El RGPD estableció una referencia mundial en materia de protección de datos personales y llamó la atención pública sobre la importancia del consentimiento en el uso de datos personales y datos personales sensibles por parte de los responsables del tratamiento de datos personales.<sup>77</sup> No obstante, la operacionalización del consentimiento debería reconocer además que, en principio, el consentimiento podría no ser siempre necesario, especialmente en el contexto de las operaciones de los gobiernos y los organismos públicos.

Las obligaciones legales, regulatorias y políticas de los organismos públicos, como responsables del tratamiento de datos personales dentro del sector público, pueden implicar el tratamiento de datos personales. Facilitar estos flujos de datos es inherente al cumplimiento de la misión del servicio público y la administración pública. La finalidad principal del tratamiento de datos personales puede estar relacionada con la implementación de políticas públicas, el cumplimiento regulatorio o el desempeño de una función pública específica. Estos fines también están vinculados a la implementación de principios como el de *una sola vez* (su aplicación requiere que los datos personales se compartan entre organizaciones públicas), a prácticas de gobernanza y gestión de datos relacionadas con la interoperabilidad de los datos (por ejemplo, registros de población) y a decisiones sobre el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos. Por ejemplo, el Artículo 9 de la Ley de Protección de Datos Personales de Uruguay (Ley núm. 18331) enumera las excepciones en las que no es necesario el consentimiento del titular de los datos,<sup>78</sup> incluso en el contexto del funcionamiento y las responsabilidades del Estado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario invertir en la alfabetización de datos entre la población y los funcionarios públicos para que todas las partes implicadas, incluidos los titulares de los datos, comprendan mejor los requisitos de consentimiento y las exenciones. Estos esfuerzos complementarán la provisión de herramientas (por ejemplo, las carpetas ciudadanas) que los titulares de los datos pueden utilizar para ejercer su derecho a la privacidad y a la transparencia en el uso de sus datos por parte de las autoridades públicas.

**La ética de los datos sigue siendo un ámbito emergente, que suele entenderse con un enfoque más limitado a la protección de datos personales.**

Las entrevistas y la información obtenida a través de la encuesta realizada en el contexto de este informe indican que la ética de los datos<sup>79</sup> es un área que requiere mayor atención en ALC. En la mayoría de los casos, los funcionarios públicos parecían entender la ética de los datos y la protección de datos personales como conceptos intercambiables, lo que podría limitar la posibilidad de avanzar en este ámbito.

La importancia de generar datos del sector público, y en consecuencia datos abiertos gubernamentales, que sean inclusivos y representativos de los principales desafíos y comunidades sociales es intrínseca a la ética de los datos y podría tener un papel más destacado en las acciones de los países. Como se mencionó durante las entrevistas, el avance de los esfuerzos de datos abiertos en áreas críticas de preocupación en la región, como la **violencia de género, los feminicidios, el acceso a la justicia, la violencia contra las comunidades LGBTQ+ y otros grupos vulnerables, las tasas de criminalidad, el cambio climático, la deforestación y la tala ilegal, y la soberanía de los datos por parte de las comunidades indígenas**, requerirá un compromiso sólido al más alto nivel político y normativo en el corto plazo, marcos regulatorios e institucionales sólidos en todo el sector público, coordinación más allá de las fronteras, y continuidad a través de las administraciones políticas y las agendas políticas cambiantes.

Herramientas de la OCDE como los *Principios de las buenas prácticas para la utilización ética de los datos en el sector público* (OECD, 2021<sup>[8]</sup>) pueden proporcionar más orientación en este ámbito, incluso en lo que respecta a la gestión de datos y las prácticas de gobernanza de la IA. Esto incluye garantizar que los

datos sean representativos, inclusivos y, cuando sea posible, desglosados y granulares, y que sus fuentes sean transparentes, registradas y rastreables cuando sea necesario, de modo que la generación, selección y uso de los datos no contribuya a perpetuar las desigualdades y disparidades sociales, incluso en el contexto de los sistemas de IA.

**La pandemia por COVID-19 y la digitalización urgente de los servicios públicos situaron la seguridad de los datos en un lugar más destacado de la agenda política, pero sigue siendo necesario invertir más esfuerzos para prepararse, gestionar y responder mejor a los riesgos digitales.**

Los países de ALC podrían prestar más atención a la seguridad de los datos y adoptar una postura más proactiva y preventiva frente a los riesgos digitales que reactiva. Según un estudio conjunto del BID y la OEA, en 2020 la región de ALC "no estaba suficientemente preparada para hacer frente a los ciberataques", ya que solo 7 de los 32 países contaban con "un plan de protección de infraestructuras críticas" y 20 habían "establecido equipos de respuesta a incidentes de ciberseguridad, a menudo denominados CERT o CSIRT, lo que limitaba la capacidad de los países para identificar y responder a los ataques" (IADB/OAS, 2020<sup>[28]</sup>)

En mayo de 2022, Perú creó la Unidad Operativa de Confianza Digital en respuesta a una violación de datos personales que tuvo lugar en el país.<sup>80</sup> Esta Unidad, dependiente de la Secretaría de Gobierno Digital, ayudará a coordinar mejor los esfuerzos entre el Centro Nacional de Seguridad Digital y otros actores como la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales, la División de Investigación de Delitos de Alta Tecnología y la Unidad Fiscal Especializada en Ciberdelincuencia (PCM, 2022<sup>[29]</sup>). Estos esfuerzos están en consonancia con la Estrategia Nacional de Seguridad y Confianza Digital de Perú (2021).<sup>81</sup>

También es relevante el caso de Ecuador, que aprobó la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales en 2021. De este modo, se aborda una cuestión política antigua que cobró más fuerza en 2019 debido a una importante violación de datos personales en el país.

## Casos de aplicación

La Tabla 3.2 presenta un grupo de proyectos y/o iniciativas que muestran la práctica de utilizar datos para lograr resultados específicos entre los países de ALC. Estos proyectos e iniciativas se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los países, a través de encuestas, y de trabajos anteriores de la OCDE en ALC a nivel nacional. Los ejemplos no son exclusivos ni exhaustivos y se limitan únicamente a los proyectos y/o iniciativas planteados por los entrevistados y encuestados o identificados por la Secretaría en el contexto de trabajos y colaboraciones anteriores, actuales y más amplios de la OCDE sobre gobierno digital, innovación y transformación digital.

**Tabla 3.2. Prácticas identificadas relevantes para el sector público impulsado por datos**

País	Iniciativa	Descripción breve	Fuente/enlace
Argentina	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://www.datos.gob.ar">https://www.datos.gob.ar</a>
Brasil	Programa de auxilio emergencial	En la lucha contra la COVID, Brasil implementó el programa de auxilio emergencial, que benefició a unos 118 millones de ciudadanos (el 55.8% de los ciudadanos brasileños). 67.9 millones de personas recibieron directamente la prestación. Las bases de datos que contenían información sobre los ciudadanos con ingresos más bajos, ya existentes antes de la pandemia, ayudaron a llegar al público objetivo. Además, se dio publicidad al programa de auxilio emergencial en un portal web y se diseñó una app para que los ciudadanos solicitaran la prestación.	Entrevistas de investigación. Texto adaptado de: Compendio del G20 sobre el uso de herramientas digitales para la continuidad de los servicios públicos (OECD, 2021 <sup>[30]</sup> )
	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://dados.gov.br">https://dados.gov.br</a>
Colombia	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://www.datos.gov.co">https://www.datos.gov.co</a>
República Dominicana	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://datos.gob.do">https://datos.gob.do</a>
	Piloto SIUBEN	Proyecto piloto destinado a utilizar datos en el contexto de la seguridad social y utilizado como caso de prueba del Marco Nacional de Interoperabilidad.	Entrevistas de investigación. <a href="https://siuben.gob.do">https://siuben.gob.do</a>
	Vivienda Feliz	Obtención y utilización de datos de diversas fuentes para tomar decisiones sobre préstamos personales. Incluye la obtención de datos personales sensibles (por ejemplo, salarios).	Entrevistas de investigación.
Ecuador	..	Proyecto piloto para explorar el intercambio de datos entre el Poder Judicial y otros organismos para hacer más eficientes los procedimientos judiciales.	Entrevistas de investigación.
	Citas de salud	Interoperabilidad de datos en todo el sector público para mejorar el proceso de concertación de citas con los proveedores de la salud pública y reducir la carga para los ciudadanos.	Entrevistas de investigación.
	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://www.datosabiertos.gob.ec">https://www.datosabiertos.gob.ec</a>
	Huella Social	..	..
México	Plataforma Digital Nacional	La Plataforma Digital Nacional del Sistema Nacional Anticorrupción accede y federa datos de diferentes organismos públicos (incluidos los locales) para supervisar el progreso de los esfuerzos anticorrupción en el país.	Entrevistas de investigación <a href="https://www.plataformadigitalnacional.org">https://www.plataformadigitalnacional.org</a>
Panamá	Plataformas de intercambio de datos	La AIG ha desarrollado una serie de plataformas que sustentan la obtención y el intercambio de	Adaptado de la Revisión del Gobierno Digital de Panamá de la OCDE. (OECD, 2019 <sup>[31]</sup> )

País	Iniciativa	Descripción breve	Fuente/enlace
		información, como la Gestión Electrónica de Salud Nacional, el Sistema Integrado Agrocomercial Nacional (SIAN) y el Sistema Inteligente Nacional de Monitoreo de Alertas (SINMA).	
	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://www.datosabiertos.gob.pa">https://www.datosabiertos.gob.pa</a>
Paraguay	Datátón 2020	Esfuerzo multilateral organizado por la sociedad civil en colaboración con la Estrategia Nacional de Innovación de Paraguay para impulsar iniciativas de datos abiertos y promover el uso de datos.	Entrevistas de investigación. <a href="https://latinno.net/es/case/16104/">https://latinno.net/es/case/16104/</a>
	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://www.datos.gov.py">https://www.datos.gov.py</a>
	..	Análisis de datos y linaje para rastrear y supervisar los procesos de contratación pública e identificar posibles riesgos de corrupción. Con base en la aplicación del estándar de datos de contratación abierta. Iniciativa liderada por la Dirección Nacional de Contratación Pública.	Entrevistas de investigación.
Perú	Datos de Covid-19	Uso de los datos de Covid-19 para la previsión y la evaluación del impacto pandémico.	Entrevistas de investigación.
	Infraestructura de datos geográficos de Perú	Publicación e intercambio coherente y coordinado de datos geográficos por parte de los organismos públicos (centros de datos o <i>nodos</i> ) en diferentes portales a nivel central y local	Entrevistas de investigación. <a href="https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/4733-infraestructura-de-datos-espaciales-del-peru-idep">https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/4733-infraestructura-de-datos-espaciales-del-peru-idep</a>
	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://www.datosabiertos.gob.pe">https://www.datosabiertos.gob.pe</a>
Uruguay	Portal de datos abiertos	Portal central de datos abiertos gubernamentales	<a href="https://catalogodatos.gub.uy">https://catalogodatos.gub.uy</a>
	..	Integración de datos e interoperabilidad entre el Ministerio de Salud y el registro civil para la generación y expedición automatizadas de certificados de nacimiento.	Entrevistas de investigación.

..: Valor ausente o no disponible.

Fuente: Con base en la información y los datos de las fuentes indicadas.

## Referencias

AGESIC (2019), *Política de Datos para la Transformación Digital*, Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/noticias/uruguay-politica-datos-para-transformacion-digital> (accessed on 15 March 2022).

[20]

- EC (2020), *A European Strategy for Data*, European Commission, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066> (accessed on 5 July 2022). [24]
- Fernandez Nieto, B. (2022), *Habeas Data and Personal Data Protection in Latin America*, Data-pop Alliance, <https://datapopalliance.org/habeas-data-and-personal-data-protection-in-latin-america/> (accessed on 19 June 2023). [27]
- Global Data Barometer (2022), *Global Data Barometer Report 2022*, <https://globaldatabarometer.org/the-global-data-barometer-report-first-edition/> (accessed on 11 July 2022). [32]
- Government of Peru (2023), *Estrategia Nacional de Gobierno de Datos*, <https://www.gob.pe/15777-estrategia-nacional-de-gobierno-de-datos> (accessed on 20 June 2023). [23]
- Government of Peru (2021), *Estrategia Nacional de Gobierno de Datos*, <https://www.gob.pe/15777-estrategia-nacional-de-gobierno-de-datos> (accessed on 15 March 2022). [22]
- IADB/OAS (2020), *2020 Cybersecurity Report: Risks, Progress, and the Way Forward in Latin America and the Caribbean*, Inter-American Development Bank, Washington, <https://doi.org/10.18235/0002513>. [28]
- OECD (2022), *Open Government Review of Brazil : Towards an Integrated Open Government Agenda*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3f9009d4-en>. [11]
- OECD (2021), *G20 Compendium on the Use of Digital Tools for Public Service Continuity: Report for the G20 Digital Economy Task Force, Trieste, Italy, August 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6f800fd5-en>. [30]
- OECD (2021), *Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector.htm> (accessed on 14 April 2021). [8]
- OECD (2021), *Recommendation of the Council on Enhancing Access to and Sharing of Data*, OECD/LEGAL/0463, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0463> (accessed on 20 January 2022). [3]
- OECD (2021), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>. [14]
- OECD (2020), "Digital Government Index: 2019 results", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 03, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>. [5]
- OECD (2020), "Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: 2019", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 01, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/45f6de2d-en>. [7]
- OECD (2020), *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>. [25]

- OECD (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 02, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>. [4]
- OECD (2019), *Digital Government in Peru: Working Closely with Citizens*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0c1eb85b-en>. [12]
- OECD (2019), *Digital Government Review of Argentina: Accelerating the Digitalisation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/354732cc-en>. [10]
- OECD (2019), *Digital Government Review of Panama: Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/615a4180-en>. [31]
- OECD (2019), *Open Government in Argentina*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1988ccef-en>. [26]
- OECD (2019), *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, OECD Legal Instruments, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449> (accessed on 26 April 2021). [2]
- OECD (2019), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>. [6]
- OECD (2018), *Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>. [15]
- OECD (2018), *Open Government Data in Mexico: The Way Forward*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264297944-en>. [19]
- OECD (2018), *Revisión del Gobierno Digital en Colombia: Hacia un Sector Público Impulsado por el Ciudadano*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264292147-es>. [16]
- OECD (2017), *Contratación Pública en Chile: Opciones de Política para Convenios Marco Eficientes e Inclusivos*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264275614-es>. [17]
- OECD (2016), *Open Government Data Review of Mexico: Data Reuse for Public Sector Impact and Innovation*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264259270-en>. [18]
- OECD (2015), *Gobierno Abierto en América Latina*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264225787-es>. [13]
- OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, Public Governance and Territorial Development Directorate, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. [1]
- 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, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>. [9]

PCM (2022), “PCM anuncia creación de Unidad Funcional de Confianza Digital para fortalecer estrategia de prevención y mitigación de riesgos digitales”, Presidencia del Consejo de Ministros, Government of Peru, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/608641-pcm-anuncia-creacion-de-unidad-funcional-de-confianza-digital-para-fortalecer-estrategia-de-prevencion-y-mitigacion-de-riesgos-digitales> (accessed on 26 July 2022). [29]

PCM (2021), “Documento de trabajo para la Estrategia nacional de gobierno de datos”, Presidencia del Consejo de Ministros, Government of Peru, <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2046259-documento-de-trabajo-para-la-estrategia-nacional-de-gobierno-de-datos> (accessed on 15 March 2022). [21]

## Notas

<sup>1</sup> Para obtener más información: <https://catalogo.conecta.gov.br/conectagov/>.

<sup>2</sup> Para obtener más información: <https://mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8117.html>.

<sup>3</sup> Para obtener más información: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/198952:MinTIC-expide-el-Plan-Nacional-de-Infraestructura-de-Datos-que-impulsara-la-transformacion-digital-del-Estado>.

<sup>4</sup> Para obtener más información: [marco\\_normativo.pdf \(optic.gob.do\)](#).

<sup>5</sup> Para obtener más información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/LEY-DEL-SISTEMA-NACIONAL-DE-REGISTRO-DE-DATOS-PUBLICOS.pdf>.

<sup>6</sup> Para obtener más información: [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29003\\_A/GacetaNo\\_29003a\\_20200415.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/29003_A/GacetaNo_29003a_20200415.pdf).

<sup>7</sup> Para obtener más información: <https://www.mitic.gov.py/viceministerios/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/servicios/sistema-de-intercambio-de-informacion>.

<sup>8</sup> Para obtener más información: <https://www.gob.pe/741-plataforma-de-interoperabilidad-del-estado>.

<sup>9</sup> Para obtener más información: <https://www.datosabiertos.gob.pe/>.

<sup>10</sup> Para obtener más información: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/que-es-la-plataforma-de-interoperabilidad>.

<sup>11</sup> Para obtener más información: <https://mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8117.html>.

<sup>12</sup> Para obtener más información: <https://datatrusts.uk/blogs/data-trusts-and-the-eu-data-strategy#:~:text=Data%20trusts%20offer%20a%20tool,a%20framework%20for%20data%20governance>.

<sup>13</sup> Para obtener más información: <https://datacollaboratives.org/>.

- <sup>14</sup> Para obtener más información: <https://www.mercosur.int/temas/agenda-digital/>.
- <sup>15</sup> Para obtener más información: <https://www.redgealc.org/lineas-de-trabajo/interoperabilidad-transfronteriza/>.
- <sup>16</sup> Para obtener más información: <https://www.redgealc.org/lineas-de-trabajo/datos-abiertos/>.
- <sup>17</sup> Para obtener más información: [https://ec.europa.eu/isa2/eif\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/eif_en).
- <sup>18</sup> Para obtener más información: [https://ec.europa.eu/isa2/eif\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/eif_en).
- <sup>19</sup> Para obtener más información: <https://www.micitt.go.cr/wp-content/uploads/2023/03/CNTD.pdf>.
- <sup>20</sup> Para obtener más información: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86321&nValor3=111948&strTipM=T#:~:text=N%C2%B040951%2DMP%2DMIDEPLAN&text=%2DQue%20la%20organizaci%C3%B3n%20sectorial%20del,rector%C3%ADa%20sobre%20a%20organizaci%C3%B3n%20sectorial](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=86321&nValor3=111948&strTipM=T#:~:text=N%C2%B040951%2DMP%2DMIDEPLAN&text=%2DQue%20la%20organizaci%C3%B3n%20sectorial%20del,rector%C3%ADa%20sobre%20a%20organizaci%C3%B3n%20sectorial).
- <sup>21</sup> Para obtener más información: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67348&nValor3=111956&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67348&nValor3=111956&strTipM=TC).
- <sup>22</sup> Para obtener más información: <https://observatoriolegislativocele.com/paraguay-proyecto-de-ley-de-datos-abiertos-2018/>.
- <sup>23</sup> Para obtener más información, consulte el Artículo 45 de la Ley 6524 en: <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/9156/ley-n-6524-declara-estado-de-emergencia-en-todo-el-territorio-de-la-republica-del-paraguay-ante-la-pandemia-declarada-por-la-organizacion-mundial-de-la-salud-a-causa-del-covid-19-o-coronavirus-y-se-establecen-medidas-administrativas-fiscales-y-financieras#:~:text=libros%20do%20...-Ley%20N%C2%BA%206524%20%2F%20DECLARA%20ESTADO%20DE%20EMERGENCIA%20EN%20TODO%20EL,MEDIDAS%20ADMINISTRATIVAS%2C%20FISCALES%20Y%20FINANCIERAS>.
- <sup>24</sup> Para obtener más información: <https://gdpr-info.eu/>.
- <sup>25</sup> Para obtener más información: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1561563110433&uri=CELEX:32019L1024>.
- <sup>26</sup> Para obtener más información: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0767>.
- <sup>27</sup> Para obtener más información: [https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/international-dimension-data-protection/adequacy-decisions\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/international-dimension-data-protection/adequacy-decisions_en).
- <sup>28</sup> Para obtener más información: [Comitê — Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](https://www.gov.br/comite-portugues-brasil).
- <sup>29</sup> Para obtener más información: <https://www.sen.gov.co/conozca-el-sen/instancias/cad>.

- <sup>30</sup> Para obtener más información: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/2951-119-2018-pcm>.
- <sup>31</sup> Para obtener más información: <https://www.barbadosparliament.com/bills/details/396>.
- <sup>32</sup> Para obtener más información: <https://transparencia.css.gob.pa/wp-content/uploads/2020/01/Resoluci%C3%B3n-No.-DS-3513-2018-de-17-de-enero-de-2018-por-la-cual-se-desarrolla-la-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-de-transparencia-de-datos-abiertos-de-gobierno.pdf>.
- <sup>33</sup> Para obtener más información: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=84166&nValor3=108486&strTipM=TC).
- <sup>34</sup> Para obtener más información: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1680865/DS%20029-2021-PCM.pdf.pdf>.
- <sup>35</sup> Para obtener más información: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0463>.
- <sup>36</sup> Para obtener más información: [Comitê — Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](http://www.gov.br/comite).
- <sup>37</sup> Para obtener más información: <https://ausdatastrategy.pmc.gov.au/>.
- <sup>38</sup> Para obtener más información: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/information-material-issued-by-the-federal-government/data-strategy-of-the-federal-german-government-1950612>.
- <sup>39</sup> Para obtener más información: [https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/0f321c23-517f-439e-9076-5804f0a24b59/20210901\\_en\\_05.pdf](https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/0f321c23-517f-439e-9076-5804f0a24b59/20210901_en_05.pdf).
- <sup>40</sup> Para obtener más información: <https://strategy.data.gov/>.
- <sup>41</sup> Para obtener más información: <https://www.gov.ie/en/publication/1d6bc7-public-service-data-strategy-2019-2023/>.
- <sup>42</sup> Para obtener más información: <https://www.nldigitalgovernment.nl/overview/new-technologies-data-and-ethics/data-agenda-government/>.
- <sup>43</sup> Para obtener más información: [Data – en underutnyttjad resurs för Sverige - Regeringen.se](http://www.regeringen.se/data).
- <sup>44</sup> Los documentos CONPES son instrumentos políticos elaborados por el Consejo Nacional de Política Económica y Social del Departamento Nacional de Planificación. Para obtener más información: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3920.pdf>.
- <sup>45</sup> Para obtener más información: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>.
- <sup>46</sup> Para obtener más información: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/195154/20181105>.
- <sup>47</sup> Para obtener más información: <https://www.opengovpartnership.org/members/argentina/>.

<sup>48</sup> Consulte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10332.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10332.htm).

<sup>49</sup> Para obtener más información: [https://cms-dgd-prod.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/pdf/Estrategia\\_de\\_transformacion\\_digital\\_2019\\_.pdf](https://cms-dgd-prod.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/pdf/Estrategia_de_transformacion_digital_2019_.pdf).

<sup>50</sup> Para obtener más información: <https://minciencia.gob.cl/areas-de-trabajo/inteligencia-artificial/politica-nacional-de-inteligencia-artificial/>.

<sup>51</sup> Para obtener más información: <https://agendadigital.gob.do/wp-content/uploads/2022/02/Agenda-Digital-2030-v2.pdf>.

<sup>52</sup> Para obtener más información: <https://agendadigital.gob.do/wp-content/uploads/2022/02/Plan-de-Accion-2021-2024-v2.pdf>.

<sup>53</sup> Para obtener más información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>.

<sup>54</sup> Para obtener más información: <https://aig.gob.pa/descargas/2019/12/agenda-digital-2020-visual.pdf>.

<sup>55</sup> Para obtener más información: <https://www.senatics.gov.py/plan-director-tic>.

<sup>56</sup> Para obtener más información: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0).

<sup>57</sup> Para obtener más información: <https://www.cepal.org/es/agenda-digital-america-latina-caribe-elac2022/agenda-digital-2022>.

<sup>58</sup> Para obtener más información: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0066&from=EN>.

<sup>59</sup> Consulte la OCDE (2015<sup>[13]</sup>), (2016<sup>[18]</sup>), (2018<sup>[19]</sup>), (2018<sup>[16]</sup>), (2018<sup>[15]</sup>) (2019<sup>[10]</sup>), (2019<sup>[12]</sup>) y (2019<sup>[31]</sup>).

<sup>60</sup> Para obtener más información: [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Costa-Rica\\_Action-Plan\\_2019-2022\\_Revised\\_EN.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2020/01/Costa-Rica_Action-Plan_2019-2022_Revised_EN.pdf).

<sup>61</sup> Para obtener más información: [https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2021/12/Uruguay\\_Action-Plan\\_2021-2024.pdf](https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2021/12/Uruguay_Action-Plan_2021-2024.pdf).

<sup>62</sup> Para obtener más información: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84004](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=84004).

<sup>63</sup> Para obtener más información: [Proyectos asociados – Abramos México \(abramosmexico.org.mx\)](https://www.abramosmexico.org.mx).

<sup>64</sup> Para obtener más información, consulte el Informe del Barómetro Global de Datos 2022, Análisis regional de América Latina y el Caribe (Global Data Barometer, 2022<sup>[32]</sup>) en: <https://globaldatabarometer.org/wp-content/uploads/2022/05/GDB-Report-English.pdf>.

<sup>65</sup> Para obtener más información: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2019\\_38029ced-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2019_38029ced-en).

<sup>66</sup> Para obtener más información, consulte, por ejemplo, las Revisiones de la OCDE sobre Gobierno Digital de Argentina, Perú y Colombia, así como las Revisiones de la OCDE sobre datos abiertos del gobierno de México en <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-publications.htm>.

<sup>67</sup> Para obtener más información: [https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28743\\_A/GacetaNo\\_28743a\\_20190329.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28743_A/GacetaNo_28743a_20190329.pdf).

<sup>68</sup> Para obtener más información: [DECREE 620 OF 2020 \(suin-juriscal.gov.co\)](https://www.suin-juriscal.gov.co/DECREE_620_OF_2020).

<sup>69</sup> Para obtener más información: <https://www.consejodecomunicacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/07/lotaip/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20Datos%20Personales.pdf>.

<sup>70</sup> Para obtener más información: <https://www.gub.uy/unidad-reguladora-control-datos-personales/>.

<sup>71</sup> Para obtener más información: <http://www.prodhab.go.cr/>.

<sup>72</sup> Para obtener más información: <https://home.inai.org.mx/>.

<sup>73</sup> Para obtener más información: <https://home.inai.org.mx/wp-content/documentos/DocumentosSectorPublico/RecomendacionesPDP-IA.pdf>.

<sup>74</sup> Para obtener más información: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acesso-a-informacao/lgpd>.

<sup>75</sup> Consulte, por ejemplo, <https://www.reuters.com/article/uk-costarica-president-idUKKCN20M2ZI> y <https://www.reuters.com/article/mexico-tech-surveillance-idUSL8N2PD6BQ> para casos recientes en Costa Rica y México.

<sup>76</sup> Para obtener más información sobre el trabajo de la OCDE sobre el espacio cívico, consulte: <https://www.oecd.org/gov/open-government/civic-space.htm>.

<sup>77</sup> Según el RGPD, "el responsable del tratamiento de datos personales determina los fines y los medios del tratamiento de los datos personales". Para obtener más información: [https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/obligations/controllerprocessor/what-data-controller-or-data-processor\\_en#:~:text=The%20data%20controller%20determines%20the,it%20is%20the%20data%20controller](https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/obligations/controllerprocessor/what-data-controller-or-data-processor_en#:~:text=The%20data%20controller%20determines%20the,it%20is%20the%20data%20controller).

<sup>78</sup> Para obtener más información <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18331-2008/9>.

<sup>79</sup> Para obtener una definición de ética de datos, consulte el marco de ética de datos del Reino Unido en <https://www.gov.uk/government/publications/data-ethics-framework>; Floridi & Tadeo (2016) 'What is data ethics?' en <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rsta.2016.0360>; y la definición proporcionada por el Open Data Institute en <https://theodi.org/article/data-ethics-canvas/#1562602644259-1d65b099-ea7b>.

<sup>80</sup> Para obtener más información: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/608641-pcm-anuncia-creacion-de-unidad-funcional-de-confianza-digital-para-fortalecer-estrategia-de-prevencion-y-mitigacion-de-riesgos-digitales>.

<sup>81</sup> Para obtener más información: [Estrategia Nacional de Seguridad y Confianza Digital v1.5.pdf.pdf \(www.gob.pe\)](https://www.gob.pe/Estrategia_Nacional_de_Seguridad_y_Confianza_Digital_v1.5.pdf.pdf).

# **4**

## **Mejorar el diseño y la entrega de servicios públicos**

---

El presente capítulo describe la situación actual sobre el diseño y la entrega de servicios públicos en América Latina y el Caribe (ALC), con especial atención a la gobernanza del sector público, la cultura, las capacidades y las herramientas digitales para permitir la transformación digital de los servicios públicos bajo un enfoque integrado y centrado en el usuario.

---

## Enfoque de la OCDE sobre el diseño y la entrega de servicios en la era digital

La entrega de servicios públicos es la base fundamental de la relación entre ciudadanos y gobiernos. Los servicios públicos accesibles, responsivos y sostenibles son esenciales para reforzar las democracias, fomentar la confianza en el sector público y garantizar el apoyo y los beneficios del gobierno a sus electores de forma oportuna en tiempos de crisis (OECD, 2022<sup>[11]</sup>).

Dada la mayor disponibilidad y sofisticación de las tecnologías digitales, los gobiernos han desarrollado estrategias para utilizar herramientas y datos digitales con el fin de que los servicios públicos sean más fáciles de usar, transparentes y eficientes (OECD, 2020<sup>[2]</sup>). Además, los gobiernos de todo el mundo han avanzado en la oferta de servicios a través de canales digitales, incluida la disponibilidad de portales de entrega de servicios con servicios tanto informativos como transaccionales (OECD, 2020<sup>[3]</sup>).

Sin embargo, las ventajas que ofrece la transformación digital van más allá de la digitalización de los procesos analógicos. Se crea además una oportunidad para replantear los servicios públicos en torno a los usuarios y sus necesidades, fomentando la integración vertical y horizontal dentro de los gobiernos, así como la adopción enfoques centrados en el usuario al momento de diseñar y prestar dichos servicios. Del mismo modo, la transición de una digitalización basada en silos hacia un enfoque integrado y omni-canal requiere de mecanismos adecuados de gobernanza y colaboración para servicios públicos integrados, así como en una cultura en torno a los usuarios y sus necesidades para alcanzar el potencial transformativo de las tecnologías digitales en la entrega de servicios públicos.

En este contexto, la OCDE ha ayudado a los países miembros y asociados en sus esfuerzos por mejorar las capacidades del sector público para diseñar y prestar servicios en la era digital mediante normas específicas, marcos conceptuales y herramientas de medición, entre las que se incluyen:

- La **Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital**, que proporciona un conjunto de principios para que los gobiernos adherentes digitalicen los procesos y servicios públicos comprendiendo de cerca a los usuarios y sus necesidades, así como para reflejarlos en las prioridades gubernamentales integradas en las estrategias nacionales de gobierno digital (OECD, 2014<sup>[4]</sup>).
- La **Declaración de la OCDE sobre la Innovación en el Sector Público**, que establece cinco principios y acciones asociadas que los gobiernos u organizaciones públicas pueden utilizar para informar y mejorar la innovación y su gestión en todo el sector público (OECD, 2019<sup>[5]</sup>).
- El **Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE** y el **Índice de Gobierno Digital**, que en conjunto proporcionan la base conceptual y la medición sobre la capacidad de los gobiernos para comprender, satisfacer y, eventualmente, anticipar las necesidades de los usuarios en la transformación digital de los servicios y procesos gubernamentales (OECD, 2020<sup>[2]</sup>).
- El **Marco de la OCDE para el Diseño y la Entrega de Servicios**, que se basa en los factores contextuales, culturales y facilitadores que definen la capacidad de los gobiernos para comprender las necesidades de los usuarios y diseñar y prestar servicios que resuelvan sus problemas finales (OECD, 2020<sup>[6]</sup>; Welby and Tan, 2022<sup>[7]</sup>).
- Los **Principios de Buenas Prácticas de la OCDE para el Diseño y la Entrega de Servicios en la Era Digital**, que establecen disposiciones orientativas para que los gobiernos construyan servicios públicos más equitativos, escalables y responsables (OECD, 2022<sup>[8]</sup>).

### Enfoque analítico de este capítulo

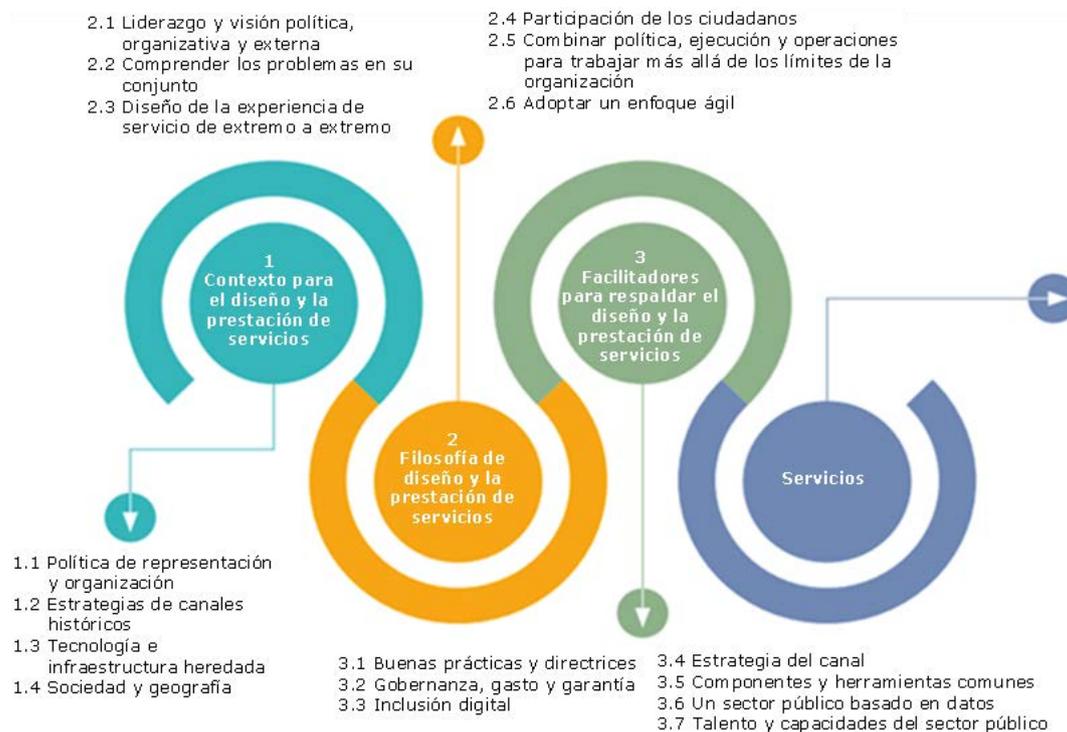
El panorama del diseño y la entrega de servicios en América Latina y el Caribe (ALC) se estructura en torno a componentes seleccionados del Marco de la OCDE para el diseño y la entrega de servicios con

el fin de ayudar a los países a prestar servicios públicos más centrados en el usuario, racionalizados, integrados y proactivos (Figura 4.1), que incluye:

- El enfoque estratégico e histórico de la entrega de servicios públicos, incluidas las políticas públicas, la coordinación multinivel y los canales para la transformación de los servicios en el sector público (**Contexto para el diseño y la entrega de servicios**).
- Las condiciones culturales y organizativas para diseñar y prestar servicios en torno a los usuarios y sus necesidades (**Filosofía del diseño y la entrega de servicios**).
- Las herramientas y normas compartidas disponibles para los equipos de servicios para diseñar y prestar servicios orientados al usuario (**Facilitadores para habilitar el diseño y la entrega de servicios**).

**Figura 4.1. Marco de la OCDE para el diseño y la entrega de servicios en la era digital**

Tres pilares para diseñar y prestar servicios públicos habilitados digitalmente



Fuente: OECD (2020<sup>[6]</sup>), "OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age", <https://doi.org/10.1787/2ade500b-en>.

Este capítulo aborda el diseño y la entrega de los servicios públicos identificando los aspectos más relevantes para evaluar el enfoque de los servicios en los países de ALC.

- En primer lugar, en términos de contexto para el diseño y la entrega de servicios, el análisis abarca las estrategias existentes para la transformación de los servicios públicos, incluida la coordinación con los gobiernos subnacionales y su aplicabilidad a los mismos, y los enfoques de los canales existentes.
- En segundo lugar, el capítulo aborda la filosofía de los servicios públicos examinando cómo los países de ALC están involucrando a los usuarios de forma significativa para comprender y

satisfacer sus necesidades, incluidos los métodos y capacidades de investigación de los usuarios, los mecanismos existentes y la cultura para medir el rendimiento y la satisfacción de los servicios.

- Por último, el capítulo examina el panorama de los facilitadores para el diseño y la entrega de servicios en la región, analizando algunos componentes básicos dentro del conjunto de infraestructura pública digital, como la identidad digital, los registros y las tecnologías en la nube, así como las directrices y normas existentes para la transformación de servicios habilitados digitalmente que garantice un enfoque de todo el gobierno y centrado en el usuario.

## Estrategias de diseño y entrega de servicios públicos

### *Enfoque estratégico y coordinación del diseño y entrega de servicios*

Mejorar la calidad, accesibilidad y capacidad de respuesta de los servicios públicos habilitados digitalmente exige que las instituciones del sector público tengan una visión común sobre la comprensión y satisfacción de las necesidades de los usuarios, y que además trabajen de forma coordinada para prestar servicios públicos coherentes e integrados. Como se indica en el capítulo 1, la Recomendación del Consejo sobre Estrategias de Gobierno Digital de la OCDE subraya un enfoque estratégico unificado de la transformación digital del gobierno como pilar fundamental para garantizar un cambio coherente y que abarque a todo el gobierno. Del mismo modo, el establecimiento de una estrategia común para guiar los esfuerzos del gobierno digital constituye una base para una gobernanza transformadora y eficaz del gobierno digital, como se subraya en el Manual E-Leaders para la Gobernanza del Gobierno Digital (OECD, 2021<sup>[9]</sup>).

En consonancia con las tendencias mundiales, la pandemia del COVID-19 creó una ventana de oportunidad para que la agenda de los servicios públicos en los países de ALC ganara terreno dentro de las prioridades gubernamentales. La mayoría de los gobiernos lograron obtener el apoyo político necesario para movilizar recursos humanos y financieros con el fin de garantizar la continuidad de los servicios públicos durante los meses críticos de confinamiento, poniendo rápidamente en línea servicios críticos como los beneficios sociales. Por ejemplo, Brasil experimentó un drástico aumento del número de servicios públicos digitales disponibles durante el primer año de la pandemia por COVID-19 (por sobre 1,000). Del mismo modo, la adopción de la infraestructura pública digital, como la identidad digital, pasó a ser fundamental para que los ciudadanos se beneficiaran de los servicios disponibles digitalmente. Por ejemplo, el sistema de identidad digital de Chile, ClaveÚnica, aumentó el número de usuarios activos de 4 a 10 millones durante 2020, y observó un incremento del 400% en el número total de transacciones durante el mismo periodo.

**Los gobiernos de ALC se encuentran aún en una fase temprana para tener un enfoque progresista que construya servicios públicos en torno a los usuarios y sus necesidades.** La informalidad y la desigualdad que caracterizan a la región (véase el Capítulo 1) establecen un contexto en el que la mayoría de los esfuerzos emprendidos siguen centrándose en gran medida en garantizar la disponibilidad de la infraestructura pública digital y la conectividad necesarias para que los servicios públicos digitales se desplieguen y sean accesibles en todos los territorios, tal y como se documenta a través de las encuestas por países y las entrevistas de investigación. Esto se refleja en el enfoque predominante en las estrategias nacionales de gobierno digital (NDGS) que se otorga al avance en el desarrollo de herramientas fundamentales de gobierno digital (por ejemplo, interoperabilidad, firma digital, identidad digital), así como al establecimiento de compromisos para avanzar hacia modelos de operación cero papel sin necesariamente integrar a los usuarios, sus necesidades y los mecanismos necesarios para comprender y resolver sus problemas. Para abordar estas cuestiones se requiere un enfoque concertado, estratégico y que abarque la totalidad del gobierno para el diseño y la entrega de servicios que articule una visión común con las capacidades gubernamentales para comprender mejor y satisfacer las necesidades de los

usuarios, como se indica en los Principios de las Buenas Prácticas para el Diseño y la Entrega de Servicios en la Era Digital de la OCDE (OECD, 2022<sup>[8]</sup>) (véase Recuadro 4.1).

#### Recuadro 4.1. Principios de las Buenas Prácticas de la OCDE para el Diseño y la Entrega de Servicios en la Era Digital

A partir de octubre de 2021, la OCDE elaboró un conjunto de Principios de Buenas Prácticas para el Diseño y la Entrega de Servicios en la Era Digital. Este trabajo se basó en los conocimientos combinados de trabajos anteriores en este ámbito, que destacaron la aparición de actividades similares en múltiples gobiernos en los que los valores compartidos se estaban plasmando en conjuntos de principios que informan y conforman las actividades de diseño y entrega de servicios. El establecimiento de principios de buenas prácticas refleja un consenso cada vez mayor en torno a las prioridades de los gobiernos a la hora de abordar los servicios públicos en la era digital

Los siguientes principios se han extraído del estudio de las normas y principios que rigen el gobierno digital en Alemania, Australia, Canadá, Dinamarca, Escocia, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, México, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido y Singapur. En total, estas normas contenían aproximadamente 300 ideas distintas.

1. Construir servicios públicos accesibles, éticos y equitativos que prioricen las necesidades de los usuarios por sobre las del gobierno.
  - a. Comprender a los usuarios y sus necesidades.
  - b. Hacer del diseño y la entrega de servicios públicos un proceso participativo e integrador.
  - c. Garantizar servicios públicos coherentes, eficientes y de alta calidad.
  - d. Cumplir con impacto, a escala y con ritmo.
2. Crear condiciones que ayuden a los equipos a diseñar y entregar servicios públicos de alta calidad.
  - a. Desarrollar una metodología coherente de entrega de servicios públicos.
  - b. Crear un ecosistema de herramientas, prácticas y recursos.
3. Ser responsables y transparentes en el diseño y la entrega de los servicios públicos para reforzar y fortalecer la confianza de los ciudadanos.
  - a. Ser abiertos y transparentes en el diseño y la entrega de los servicios públicos.
  - b. Garantizar un uso confiable y ético de las herramientas y los datos digitales.
  - c. Establecer un entorno propicio para una cultura y una práctica de diseño y entrega de servicios públicos.

Fuente: OECD (2022<sup>[8]</sup>), "OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age", <https://doi.org/10.1787/2ade500b-en>.

La evidencia obtenida en el proceso de recopilación de datos realizado para este informe indican que los gobiernos de ALC están abordando el enfoque estratégico del diseño y la entrega de servicios públicos desde diferentes perspectivas, incluidas las estrategias nacionales de gobierno digital, los requisitos formales en los marcos jurídicos, las políticas específicas para la transformación de los servicios públicos y las directrices para ayudar a las instituciones del sector público en la digitalización de los servicios públicos.

- Argentina: La Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura del Gabinete publicó la Estrategia Nacional para el Programa Federal de Transformación Pública Digital<sup>1</sup>. La estrategia señala los

servicios en línea como uno de sus pilares básicos, basándose en el desarrollo de una infraestructura pública digital común, y aboga por la aplicación del principio de "una sola vez" (*Once-Only Principle*), así como por el desarrollo de estructuras institucionales específicas responsables de su aplicación.

- Barbados: El país avanza hacia el fortalecimiento de los servicios públicos digitales en el marco del Programa de Modernización del Sector Público<sup>2</sup> apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El Programa pretende abarcar los desafíos en materia de infraestructura pública digital y accesibilidad para permitir una mayor digitalización de los servicios del gobierno y la adopción de canales digitales.
- Brasil: La Secretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Gestión e Innovación de los Servicios Públicos publicó la Estrategia de Gobierno Digital 2020-2022<sup>3</sup> (recientemente prorrogada hasta 2023). La estrategia se basa en seis pilares, uno de los cuales refleja el enfoque centrado en el usuario de los servicios digitales y la importancia de comprender y satisfacer sus necesidades.
- Chile: La Ley de Transformación Digital 21.180<sup>4</sup> impulsa actualmente los esfuerzos estratégicos para la digitalización de los procedimientos administrativos en Chile. Bajo la coordinación de la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES), ordena a todas las instituciones del sector público (tanto a nivel central como local) digitalizar todos los procedimientos administrativos para transitar hacia una administración cero papel (OECD, 2020<sup>[6]</sup>). Para su implementación se requiere el desarrollo de bloques reutilizables para que las instituciones gubernamentales digitalicen sus procedimientos administrativos, incluyendo plataformas de interoperabilidad de datos, de notificación digital y el reforzamiento de la identidad digital (ClaveÚnica).
- Colombia: El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) expidió la Política de Gobierno Digital<sup>5</sup> (actualizada en 2022) que otorga una función preponderante a los usuarios en la digitalización de los servicios públicos y siguiendo un largo camino de desarrollo digital dentro del sector público colombiano (OECD, 2018<sup>[10]</sup>). Esto incluye el desarrollo de la Carpeta Ciudadana y otros habilitadores comunes para la entrega de servicios digitales. Del mismo modo, Colombia complementa este enfoque con el trabajo del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y directrices específicas para apoyar la racionalización y la optimización de los servicios públicos.<sup>6</sup>
- Costa Rica: El Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) emitió la Estrategia para la Transformación Digital de Costa Rica 2018-2022.<sup>7</sup> Este instrumento de política pública subraya la importancia de avanzar hacia servicios digitales transparentes y accesibles en el país, así como de promover la integración entre las administraciones centrales y locales para la entrega de servicios.
- República Dominicana: La Oficina Gubernamental de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (OGTIC, anteriormente OPTIC) publicó en 2019 la Norma Técnica para la Entrega y Automatización de Servicios Públicos.<sup>8</sup> El documento enmarca las acciones del Gobierno en relación con la estrategia de canales, la simplificación administrativa y los elementos básicos pertinentes para la entrega de servicios.
- Ecuador: La Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público del Ministerio del Trabajo emitió una Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación en Procesos y Servicios.<sup>9</sup> Esta norma establece protocolos y procedimientos gubernamentales para evaluar continuamente los servicios públicos, así como las responsabilidades y funciones dentro del sector público ecuatoriano para su aplicación.
- Jamaica: Aunque el país no cuenta con una estrategia consolidada reciente para el gobierno digital, se están llevando a cabo varios esfuerzos para fortalecer la gobernanza del gobierno digital, así como para avanzar hacia un enfoque de mobile-first y omni-canal de la entrega de servicios en el país.<sup>10</sup>

- Panamá: La Autoridad para la Innovación Gubernamental (AIG) publicó la Agenda Digital Nacional 2022-2023.<sup>11</sup> El documento articula la visión de Panamá para el gobierno digital, con especial relevancia a la infraestructura digital pública para la entrega de servicios, así como una serie de iniciativas sectoriales para digitalizar los servicios públicos, en línea con las recomendaciones formuladas por la OCDE (OECD, 2019<sub>[11]</sub>).
- Paraguay: El Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (MITIC) publicó la Agenda Nacional para la Transformación Digital<sup>12</sup> con un pilar dedicado al gobierno digital. Las acciones en este ámbito pretenden desarrollar los elementos básicos para la entrega de servicios digitales, incluida una carpeta del ciudadano, sistemas de gestión de documentos e interoperabilidad.
- Perú: El país lleva años trabajando en la consolidación del ecosistema de gobierno digital, incluidos los aspectos de gobernanza y de entrega de servicios (OECD, 2019<sub>[12]</sub>). En este contexto, Perú promulgó en 2021 la Ley de Gobierno Digital<sup>13</sup> con el propósito de estructurar la gobernanza para el gobierno digital, así como el mandato de la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI) en la Presidencia del Consejo de Ministros. La Ley y su respectivo decreto de aplicación<sup>14</sup> incluyen disposiciones para el desarrollo de infraestructura pública digital, como la identidad digital y la interoperabilidad, así como para promover la accesibilidad y facilidad de uso de los servicios públicos digitales.
- Uruguay: La Agencia de Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y el Conocimiento (AGESIC) publicó el Plan de Gobierno Digital 2025<sup>15</sup> que coloca como objetivo el rediseño de los servicios del gobierno para resolver las necesidades de los usuarios. Incluye disposiciones para agilizar, integrar y ofrecer servicios proactivos a los usuarios, así como para avanzar hacia un enfoque omni-canal que combine la experiencia tanto en línea como por medios de comunicación tradicionales de los usuarios con el gobierno de Uruguay. Además, el país se ha fijado ambiciosos objetivos para avanzar en la integración de los servicios públicos, así como en la entrega de servicios proactivos.

El grado en que estos objetivos se materializan en acciones concretas para crear una cultura y una práctica de diseño de servicios difiere en función de la madurez del gobierno digital observada en el marco de este estudio. Plausiblemente, la desigualdad observada en el desarrollo del gobierno digital en ALC hace que los países hayan orientado las metas de transformación de servicios a diferentes niveles. Mientras que algunos países como Barbados, Jamaica y Bolivia se han comprometido a cerrar las brechas de accesibilidad, desarrollar una infraestructura pública digital básica y crear plataformas de servicios centrales gubernamentales, otros países como Brasil, Colombia y Uruguay han alcanzado una mayor madurez digital para integrar el diseño de servicios en sus objetivos estratégicos para el gobierno digital en los últimos años. Además, algunos países han definido objetivos específicos o indicadores clave de rendimiento que deben alcanzarse en relación con la digitalización de los servicios públicos. Esto incluye a Chile y el objetivo de un 100% de procedimientos administrativos digitales para 2025; o Brasil, que fijó un objetivo similar para 2023.

La responsabilidad de dirigir el diseño y la entrega de servicios en los países de ALC difiere también en cuanto a la madurez y la capacitación de las autoridades gubernamentales digitales existentes. Esto se refleja en la medida en que se han creado equipos dedicados a la entrega de servicios para apoyar a las instituciones del sector público en sus esfuerzos de transformación digital, así como en el grado de responsabilidad que se ha otorgado a las autoridades del gobierno digital para establecer estándares para el diseño y entrega de servicios, incluyendo orientaciones técnicas y marcos normativos. Por ejemplo, en Uruguay, Brasil, República Dominicana y Paraguay, las autoridades gubernamentales digitales tienen el mandato de dirigir la agenda de los servicios públicos, incluida la capacidad de definir enfoques centrados en el usuario para orientar la digitalización de los servicios públicos. En otros casos, como Barbados, Bolivia, Argentina y Perú, el mandato no define claramente las acciones de diseño de servicios dentro de las competencias y capacidades de las autoridades del gobierno digital.

En otros países la responsabilidad del diseño de servicios está fragmentada entre varias instituciones del sector público, lo que requiere una mayor coordinación para garantizar una agenda de servicios públicos consolidada y coherente. Este es el caso de Colombia y la coordinación existente entre el MINTIC, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el DAFP para alinear el trabajo de diseño de servicios con los esfuerzos de simplificación administrativa; o en Chile entre la División de Gobierno Digital y el Instituto de Previsión Social (IPS) que es responsable de la gestión de los canales de atención incluyendo medios tanto en línea como por medios de comunicación tradicionales, así como con el Laboratorio de Gobierno que ha desarrollado capacidades de diseño de servicios vinculadas a la política de innovación del sector público en el país (OECD, 2020<sup>[6]</sup>). En Ecuador, existe una Subsecretaría de Calidad de los Servicios Públicos en el Ministerio del Trabajo, que requiere una estrecha coordinación con la autoridad gubernamental digital del Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL). En varios países, esto implica también la coordinación entre las organizaciones del sector público responsables de la digitalización de los servicios públicos a las empresas, incluidos los esfuerzos de simplificación administrativa, como en los casos de Argentina (CAF, 2020<sup>[13]</sup>) y Colombia.<sup>16</sup>

Reconociendo la diversidad institucional en toda la región, de cara al futuro sería importante que **los países de ALC avanzaran hacia la definición de mandatos y responsabilidades específicos en relación con la agenda de servicios públicos** que vayan más allá del desarrollo de componentes digitales comunes y otorguen una función más destacada a la investigación de usuarios y al diseño centrado en el usuario en la digitalización de los servicios públicos.

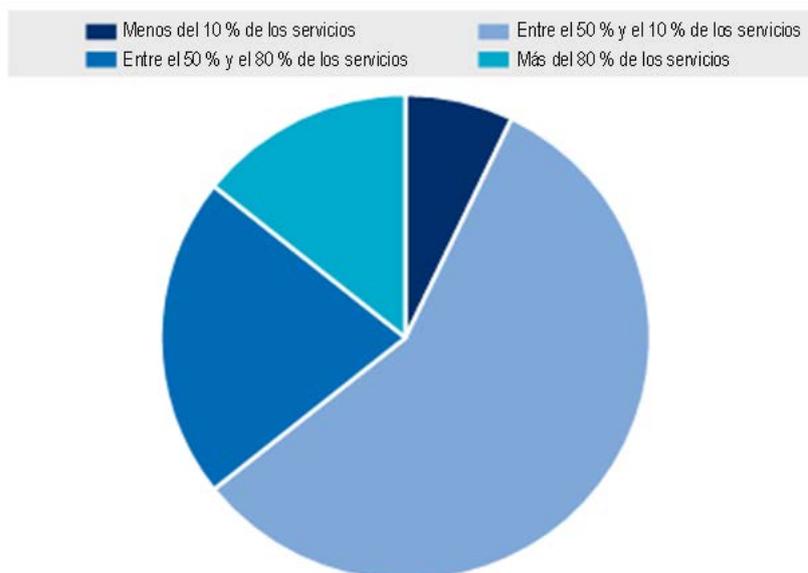
Dado el alcance de las políticas de gobierno digital para apoyar el replanteamiento de los procesos y servicios públicos que se benefician del amplio uso de herramientas y datos digitales, las autoridades del gobierno digital se sitúan en una posición clave para ser también responsables de la agenda de entrega de servicios. Sin embargo, esto requiere una **evolución de la mentalidad, el mandato y las capacidades de las autoridades del gobierno digital, junto con la promulgación de cambios en las estructuras institucionales y el despliegue de herramientas y recursos políticos para seguir desarrollando el diseño de servicios** dentro de las estrategias nacionales de gobierno digital (NDGS). El avance de las capacidades del sector público para el diseño de servicios complementaría el desarrollo técnico de los bloques de construcción para la digitalización gubernamental y/o la gestión de canales digitales que actualmente parece estar más presente en los gobiernos de ALC.

### ***Alinear los esfuerzos centrales y locales para el diseño y la entrega de servicios públicos***

Otro aspecto central para el desarrollo del diseño y la entrega de servicios en los gobiernos de ALC se refiere a la interacción entre los gobiernos centrales y locales en la implementación de estrategias de gobierno digital y la digitalización de los servicios prestados a nivel de los gobiernos locales. Los gobiernos locales suelen ser el punto de interacción más cercano entre los usuarios (ciudadanos y empresas) y el sector público. Dada la gran diversidad territorial de los gobiernos de ALC y la enorme fracción de la población que aún vive en zonas remotas (OECD et al., 2020<sup>[14]</sup>) los gobiernos locales tienen un rol fundamental en la entrega de servicios en la región. Los gobiernos locales son responsables de entre el 10 % y el 50 % del total de los servicios en 8 de los 13 países encuestados.

## Figura 4.2. Los gobiernos locales desempeñan una función clave en la entrega de servicios en ALC

Relación entre el número de servicios prestados por los gobiernos centrales/federales y locales



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

Los países de ALC están desarrollando, de manera progresiva, políticas y acciones que promueven la alineación entre la digitalización de los servicios de los gobiernos locales con las prioridades generales del gobierno en materia de gobierno digital. En Chile, la Ley 21.180 de Transformación Digital obliga a los gobiernos locales a digitalizar los procesos administrativos y a prescindir del papel, basándose en la estrecha coordinación entre la División de Gobierno Digital y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior.

En Ecuador y la República Dominicana, las normas técnicas existentes que estructuran legalmente la digitalización de los servicios públicos también son aplicables a los gobiernos subnacionales. En Colombia, el trabajo del MINTIC sobre el diseño y la entrega de servicios se centra principalmente en mejorar la coordinación entre los gobiernos nacionales y subnacionales, incluida su participación en la toma de decisiones. Dentro de estos esfuerzos por promover la alineación multinivel para la digitalización de los servicios públicos, algunos países han establecido programas específicos a nivel central para ayudar a los gobiernos locales en este proceso. Por ejemplo, Costa Rica ha incluido en la NDGS la iniciativa de Gobiernos Locales Digitales, cuyo objetivo es dotar a los gobiernos locales de herramientas comunes para la digitalización de servicios e integrarlas en una única plataforma de entrega de servicios.

En Uruguay, AGESIC emitió una estrategia dedicada al gobierno digital en los gobiernos subnacionales<sup>17</sup> en colaboración con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y el Congreso de Intendentes, con especial énfasis en la simplificación de los procedimientos administrativos. Esta iniciativa viene a complementar el apoyo existente de AGESIC a través del Programa Cooperación Interior (PCI) para que los gobiernos locales adopten las herramientas digitales existentes y los habilitadores comunes (por ejemplo, sistemas de gestión de documentos e interfaces de entrega de servicios) para digitalizar los servicios de los gobiernos locales (véase Recuadro 4.2). En Argentina, la Subsecretaría de Innovación Pública implementa desde 2022 el Programa Federal de Transformación Digital Pública para estructurar una cooperación multinivel que asista a los gobiernos federales en la adopción y uso de herramientas digitales para transformar sus procesos y servicios.

### Recuadro 4.2. Programa Cooperación Interior en Uruguay

El Programa Cooperación Interior implementado por la AGESIC tiene como objetivo apoyar a los gobiernos regionales y locales de Uruguay para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos mediante el uso de herramientas digitales. Enmarcado en el Plan de Gobierno Digital 2025, a través de este programa la AGESIC pretende:

- Desarrollar capacidades y competencias de gobierno digital para respaldar la aplicación de la estrategia nacional de gobierno digital y apoyar la gestión del cambio.
- Mejorar la seguridad de la información, considerando la confianza y la integridad como pilares para la gestión y disponibilidad de los datos del gobierno.
- Infraestructura pública digital segura, incluidas las herramientas y los recursos comunes necesarios para que los gobiernos locales pongan en práctica sus objetivos de transformación digital.
- Promover la digitalización de los servicios públicos con un enfoque centrado en el usuario, incluido el diseño de servicios y estrategias omni-canal que mejoren la capacidad de los gobiernos locales para comprender a los usuarios y satisfacer sus necesidades.

Fuente: Gobierno de Uruguay (2018<sup>[15]</sup>), *Gobiernos subnacionales*, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/gobierno-digital/cooperacion-interior>.

A pesar de la creciente relevancia de los gobiernos subnacionales dentro de las políticas de transformación digital del gobierno central, la evidencia obtenida durante el proceso de recopilación de datos y entrevistas indica que **se necesitan más esfuerzos para anclar la digitalización de los servicios de los gobiernos locales dentro de las estrategias y los marcos políticos del gobierno digital**. Ejemplos como los de Uruguay y el PCI pueden ser relevantes para que los gobiernos de ALC amplíen la cobertura de las políticas existentes para la digitalización de los gobiernos (sub)nacionales, aprendiendo de las estructuras, los incentivos financieros y la coordinación existentes para garantizar la coherencia y la alineación.

### **Estrategia de canales y usuarios**

La entrega de servicios públicos se ha llevado a cabo tradicionalmente a través de accesos físicos, como las instalaciones de las instituciones del sector público o las oficinas centralizadas de entrega de servicios. La disponibilidad y el uso generalizados de las tecnologías digitales han abierto nuevas oportunidades para prestar servicios a través de medios y canales digitales, incluidos los dispositivos móviles y las plataformas en línea. Los países se adhieren progresivamente al desarrollo de modelos de entrega de servicios multicanal en los que los servicios se ofrecen a través de diferentes canales (presencial, móvil, sitio web, correo electrónico) para aumentar la comodidad y la accesibilidad de los usuarios. Sin embargo, el enfoque multicanal se centra en gran medida en la comodidad de los usuarios para acceder a los servicios, más que en garantizar una experiencia de servicios que sea consistente, coherente e integrada en todos los canales. Otros enfoques más avanzados, como la entrega de servicios omni-canal, también pretenden garantizar una experiencia coherente e integrada a los usuarios, independientemente del canal que prefieran (OECD, 2020<sup>[6]</sup>; 2020<sup>[2]</sup>).<sup>18</sup>

**La mayoría de los gobiernos de ALC han adoptado enfoques de entrega de servicios multicanal, en contraste con sólo algunos que están prestando servicios públicos omni-canal** para proporcionar una experiencia continua con el usuario a través de múltiples canales. Esto refleja el enfoque estratégico aún limitado para abordar el diseño y la entrega de servicios más allá de proveer acceso a los servicios

digitales en ALC, así como para transitar hacia un enfoque digital por diseño en el que los servicios públicos estén habilitados digitalmente desde el principio (OECD, 2020<sup>[2]</sup>; 2018<sup>[16]</sup>). Por ejemplo, en Chile el enfoque omni-canal de la entrega de servicios lleva la marca ChileAtiende (OECD, 2020<sup>[6]</sup>) que depende del Instituto de Previsión Social (IPS). La entrega de servicios de seguridad social, como por ejemplo las pensiones públicas, ha jugado un papel clave para dar forma a la estrategia omni-canal de Chile, ya que el IPS cuenta con la mayor red de puntos de entrega en todo el país (más de 200). La red de entrega presencial del IPS está integrada con los canales telefónicos y digitales, estos últimos coordinados con la División de Gobierno Digital. En Uruguay, AGESIC también es responsable del Sistema Integrado de Entrega de Servicios<sup>19</sup>, que combina los canales de entrega de servicios en línea y por medios de comunicación tradicionales. Tanto Chile como Uruguay gestionan su enfoque omni-canal a través de sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) para controlar eficazmente el uso y la carga de trabajo de los distintos canales en todos los países.

**El desarrollo de enfoques omni-canal requiere estrategias sólidas, mecanismos de coordinación y condiciones propicias** (desde la financiación hasta el intercambio efectivo de datos dentro del sector público). En los casos de Chile y Uruguay, los esfuerzos para integrar los canales bajo una experiencia única han requerido más de una década para consolidarse y aún existen desafíos para asegurar que los diferentes canales estén completamente alineados y los usuarios puedan beneficiarse de una calidad de entrega de servicios igual y consistente en cada uno de ellos. Dada la diversidad, ruralidad y desigualdad entre países y regiones de ALC, otros países podrían considerar avanzar y alinear la digitalización de los servicios públicos a través de un enfoque omni-canal que garantice una entrega inclusiva que respete las preferencias de los usuarios sin excluir a nadie.

A través de diferentes canales, las plataformas digitales de entrega de servicios desempeñan un rol primordial al momento de facilitar el acceso a servicios informativos o transaccionales en los países de ALC. En cuanto a la experiencia digital de los usuarios con los servicios públicos, todos los países encuestados cuentan con una plataforma central de entrega de servicios que ofrece información y/o servicios transaccionales (véase la Tabla 4.1). Esto representa un avance positivo en comparación con el estado del arte en 2014, donde solo el 66 % de los países de ALC contaba con al menos un sitio web de entrega de servicios informativos (OECD, 2018<sup>[16]</sup>). El avance hacia los servicios transaccionales es claro en la región, y sólo Barbados y Jamaica ofrecen únicamente servicios informativos a través de sus respectivos canales digitales. Además, y en el contexto del aumento de la cobertura y la adopción de dispositivos móviles y conectividad (OECD et al., 2020<sup>[14]</sup>) las aplicaciones móviles han ganado terreno entre los gobiernos de la región. En Argentina (MiArgentina), Brasil (gov.br), Ecuador (Gov.EC), República Dominicana (Servicios Públicos RD) y Uruguay (gub.uy), los gobiernos han desarrollado aplicaciones móviles que ofrecen servicios digitales a conveniencia.

**Tabla 4.1. Panorama de las plataformas de entrega de servicios centrales en línea en ALC**

País	Página web	Catálogo de servicios	Servicios de información	Servicios transaccionales
Argentina	<a href="https://www.argentina.gob.ar/">https://www.argentina.gob.ar/</a>	Sí, para entre el 90 % y el 50 % de los servicios	✓	✓
Brasil	<a href="https://www.gov.br">https://www.gov.br</a>	Sí, para el 100 % de los servicios	✓	✓
Barbados	<a href="https://www.gov.bb/">https://www.gov.bb/</a>	Sí, para entre el 50 % y el 10 % de los servicios	✓	✗
Chile	<a href="https://www.chileatiende.gob.cl/">https://www.chileatiende.gob.cl/</a>	Sí, para el 100 % de los servicios	✓	✓
Colombia	<a href="https://www.gov.co/">https://www.gov.co/</a>	Sí, para entre el 90 % y el 50 % de los servicios	✓	✓
Costa Rica	<a href="http://gob.go.cr/">http://gob.go.cr/</a>	Sí, para entre el 50 % y el 10 % de los servicios	✓	✓
República Dominicana	<a href="https://serviciosrd.gob.do/">https://serviciosrd.gob.do/</a>	Sí, para entre el 90 % y el 50 % de los servicios	✓	✓
Ecuador	<a href="https://www.gob.ec">https://www.gob.ec</a>	Sí, para el 100 % de los servicios	✓	✓
Jamaica	<a href="https://www.gov.jm">https://www.gov.jm</a>	No	✓	✗
México	<a href="https://www.gob.mx/">https://www.gob.mx/</a>	Sí, para entre el 90 % y el 50 % de los servicios	✓	✓
Panamá	<a href="https://www.panamadigital.gob.pa/">https://www.panamadigital.gob.pa/</a>	Sí, para entre el 50 % y el 10 % de los servicios	✓	✓
Paraguay	<a href="http://www.paraguay.gov.py">www.paraguay.gov.py</a>	Sí, para entre el 90 % y el 50 % de los servicios	✓	✓
Perú	<a href="https://www.gob.pe/">https://www.gob.pe/</a>	Sí, para entre el 50 % y el 10 % de los servicios	✓	✓
Uruguay	<a href="https://www.gub.uy/tramites/">https://www.gub.uy/tramites/</a>	Sí, para el 100 % de los servicios	✓	✓

Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, y Uruguay.

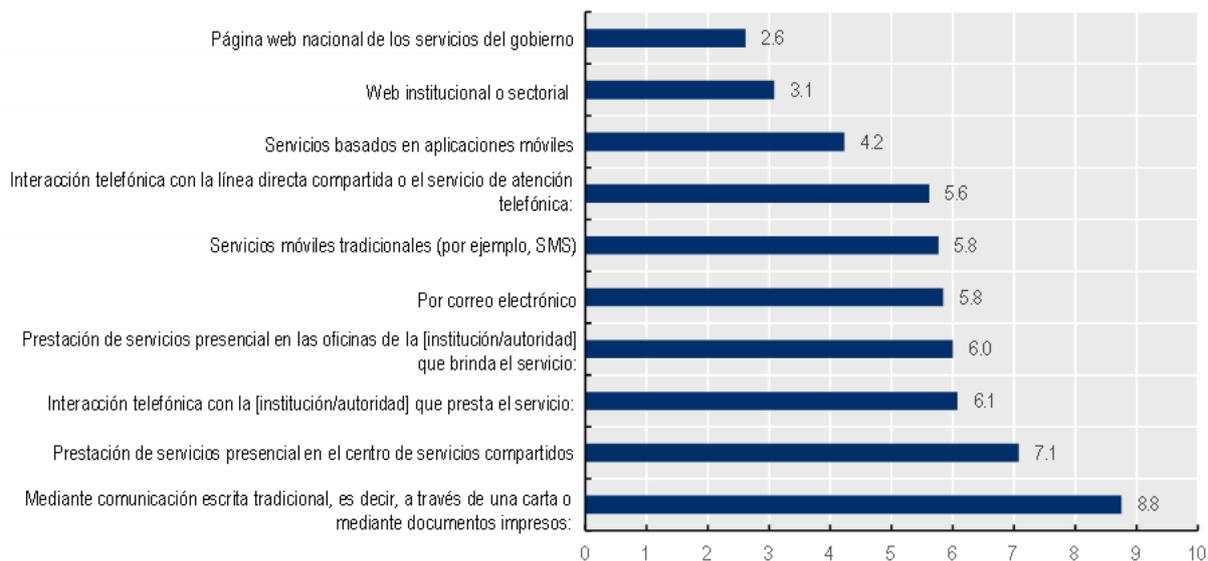
Fuente: Con base en la encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en ALC (2021) e investigación documental.

Los canales digitales desempeñaron un papel clave para garantizar la continuidad del servicio tras la pandemia por COVID-19 (OECD, 2021<sup>[17]</sup>). En ALC, la preferencia por los canales digitales aumentó durante el periodo de bloqueo (Figura 4.3), con los sitios web nacionales e institucionales, así como la aplicación móvil, como principales medios para acceder a los servicios públicos. En un contexto social y económico que exigía un fácil acceso a los servicios públicos para mitigar las consecuencias de la pandemia por COVID-19, varios países encontraron durante este periodo la oportunidad de movilizar el apoyo político y los recursos para intensificar los esfuerzos previos de digitalización de los servicios públicos (IDB, 2022<sup>[18]</sup>; OECD, 2020<sup>[19]</sup>; 2021<sup>[20]</sup>). Además, la capacidad de los gobiernos para digitalizar los servicios públicos aprovechó en gran medida la madurez de las estrategias, políticas y herramientas de gobierno digital existentes para reaccionar y responder rápidamente a la necesidad de garantizar la continuidad de los servicios (OECD, 2021<sup>[17]</sup>). En Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital consiguió digitalizar más de 1,000 servicios federales tras el inicio de la pandemia y en un corto periodo de tiempo durante 2020. En Ecuador, MINTEL consiguió aumentar el número de servicios del 35 % al 70 % durante 2020.<sup>20</sup> En Chile, herramientas como SIMPLEX, una herramienta de modelado de procesos de negocio (BPM) muy extendida en el sector público, apoyaron una rápida transición de los servicios a los canales digitales, en línea con el mandato de la Ley 21.180 de Transformación Digital y el Instructivo Presidencial para la Transformación Digital y una Administración Cero Papel.<sup>21</sup> Sin embargo, la evidencia obtenida durante las entrevistas con los gobiernos de ALC y las autoridades gubernamentales digitales cuestionan hasta qué punto la **rápida digitalización de los servicios públicos refleja la conversión de procesos**

analógicos en medios digitales (digitalización de la burocracia) en lugar de una transformación significativa de los servicios (es decir, una oportunidad de replantear los procesos y servicios para ofrecer servicios más convenientes y orientados al usuario).

### Figura 4.3. Canales de entrega de servicios preferidos durante la pandemia por COVID-19

Promedio de las preferencias de los usuarios sobre los canales existentes en los países encuestados, con 1 preferencia máxima y 10 preferencias mínimas



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

Por último, los catálogos de servicios desempeñan un papel clave en el mapeo de los servicios públicos y como herramientas de apoyo a un planteamiento integral al momento de integrar diferentes interacciones o trámites fragmentados que pueden constituir un servicio discreto. Los países encuestados indican que casi todos cuentan con un catálogo de servicios, aunque con disparidad en cuanto a su cobertura sobre el total de servicios públicos. Como ya se señaló en la Tabla 4.1, sólo Brasil, Chile, Uruguay y Ecuador (véase el Recuadro 4.3) indicaron disponer de un catálogo de servicios que cubría el 100 % de los servicios públicos. Para la mayoría de los países de ALC, avanzar hacia un repositorio integral de servicios públicos sería un pilar en el diseño y la entrega de servicios proactivos y optimizados.

### Recuadro 4.3. El camino hacia [www.gob.ec](http://www.gob.ec) y el Registro Único de Servicios en Ecuador

El enfoque estratégico para la digitalización de los servicios públicos en Ecuador se basa en la Ley de optimización de servicios y catálogo de servicios<sup>22</sup> emitida en 2018. Como parte de este trabajo, Ecuador puso en marcha durante el mismo año la primera versión de la plataforma nacional de entrega de servicios [www.gob.ec](http://www.gob.ec) con el fin de centralizar el acceso a los servicios públicos tanto transaccionales como informativos. Entre 2019 y 2021, el gobierno logró ofrecer casi el 70 % de los servicios públicos en línea, incluido el desarrollo de canales móviles dedicados a la entrega de servicios.

Fuente: Gobierno de Ecuador (n.d.<sub>[21]</sub>) acerca de GobEC, <https://www.gob.ec/acerca-gobec>.

## Reforzar la cultura y la práctica del sector público en torno a los usuarios y sus necesidades

### *Participación y comprensión de los usuarios y sus necesidades*

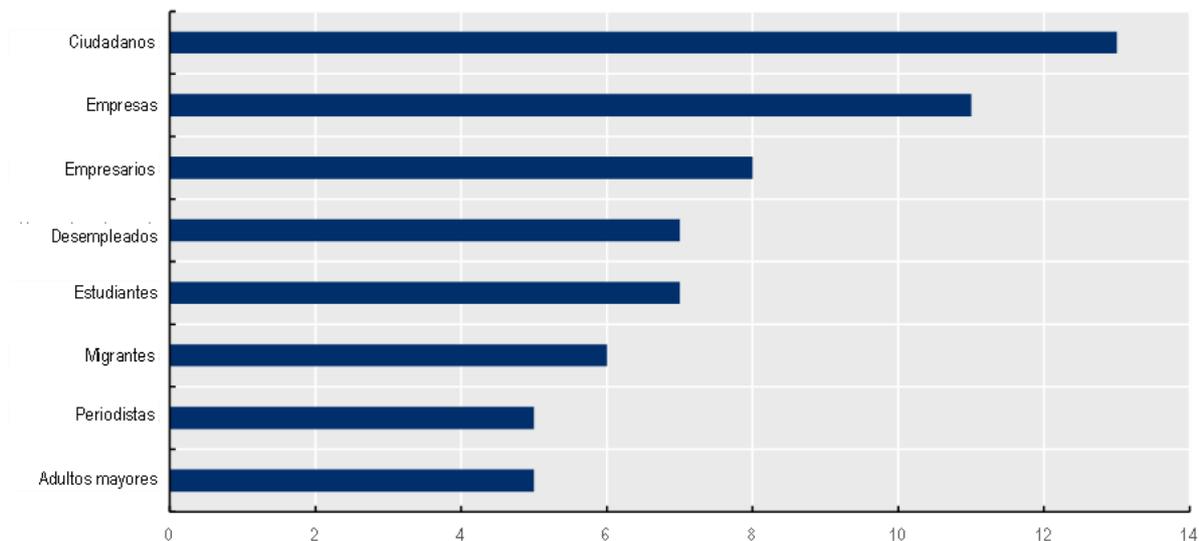
El objetivo más reciente de la entrega de servicios públicos es resolver los problemas finales de los usuarios. El enfoque para comprender y satisfacer estas necesidades puede variar según el nivel de madurez del gobierno digital, la mentalidad y la cultura en torno a la participación de los usuarios en la entrega de servicios y la formulación de políticas, y las herramientas existentes para captar esas necesidades y transformarlas en servicios accesibles y con capacidad de respuesta (OECD, 2020<sub>[2]</sub>; 2020<sub>[6]</sub>). El punto de partida para los miembros de la OCDE no es positivo: en la mayoría de los países, los ciudadanos no confían en que los servicios respondan a sus necesidades y comentarios (OECD, 2022<sub>[11]</sub>).

La entrega de servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios se basa en un buen diseño de los mismos. La experiencia más eficaz con los servicios del gobierno debería permitir a los usuarios acceder a procesos sencillos y completarlos, basándose en la reutilización de datos por parte de los gobiernos para anticiparse y prestar servicios de forma proactiva. Además, los países de la OCDE están avanzando hacia formas significativas de involucrar mejor a los usuarios en el diseño y la entrega de servicios para garantizar que éstos satisfagan las expectativas y necesidades de ciudadanos y empresas (OECD, 2020<sub>[2]</sub>).

En ALC, adoptar una mentalidad y una cultura basadas en la investigación de los usuarios para comprender mejor sus necesidades sería especialmente pertinente si se tienen en cuenta las desigualdades sociales y económicas existentes, así como la todavía limitada participación de grupos específicos en la entrega de servicios digitales, como las personas mayores y los inmigrantes (Figura 4.4). Esto requiere que los gobiernos desarrollen capacidades organizativas para una cultura de investigación de usuarios en todo el gobierno que no vea las interacciones de forma aislada, sino que tenga como objetivo comprender y resolver problemas completos, incluyendo métodos ágiles de desarrollo y diseño que ayuden a los equipos de servicios a lo largo del proceso de digitalización (Figura 4.5)

### Figura 4.4. Principales usuarios del canal digital de entrega de servicios

Total de países encuestados que indican cada opción como principal objetivo el usuario



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

### Figura 4.5. Un enfoque ágil para implicar a los usuarios en el diseño y la entrega de servicios



Fuente: OECD (2021<sup>[22]</sup>) *Digital Government Review of Slovenia: Leading the Digital Transformation of the Public Sector*, <https://dx.doi.org/10.1787/954b0e74-en>

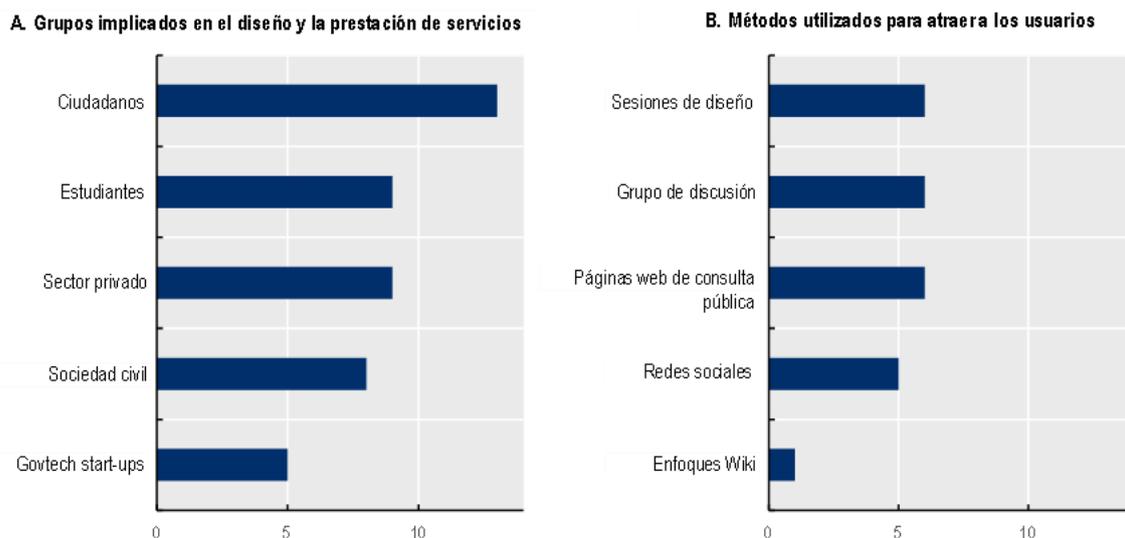
En ALC, la cultura de la administración pública se caracteriza por una mentalidad predominantemente legalista en los procedimientos y servicios administrativos que limita gran parte de los esfuerzos de digitalización en un contexto que también se caracteriza por unos recursos financieros y humanos

limitados. En efecto, en ALC "las transacciones gubernamentales son, a menudo, dolores de cabeza. Las instituciones públicas rara vez se coordinan entre sí, siguen dependiendo del papel y están más preocupadas por cumplir requisitos burocráticos que por satisfacer las necesidades de los ciudadanos." (Roseth, Reyes and Santiso, 2018<sup>[23]</sup>). El rediseño de los servicios requiere a menudo pasar por procesos de simplificación administrativa para revisar los marcos normativos existentes con el fin de identificar los puntos ciegos y las posibilidades de compartir datos e integrar múltiples transacciones en servicios más completos, por ejemplo, organizados a través de experiencias vitales o eventos vitales (*life events*). Sin embargo, **la cultura jurídica que incide en la transformación de los servicios suele crear incentivos para un enfoque descendente (es decir, interpretación en lugar de comprensión de las necesidades de los usuarios) y una mentalidad introspectiva (es decir, orientada a las necesidades internas y a la burocracia en lugar de a los usuarios) que limitan el grado en que los servicios digitales pueden transformarse para satisfacer las expectativas de unos usuarios cada vez más exigentes y con necesidades cambiantes.**

Los países encuestados en este informe indican que los ciudadanos siguen siendo el principal grupo implicado en el diseño y la entrega de servicios (véase la Figura 4.6). Sin embargo, la calidad de este proceso, así como los mecanismos de participación e investigación de los usuarios para comprender eficazmente sus necesidades, siguen siendo limitados en la mayoría de los países. Los datos de las reuniones de investigación han aclarado estos resultados: cuando se les preguntó sobre cómo se implica a los usuarios en el diseño de los servicios, la mayoría de las organizaciones gubernamentales indicaron que interpretan a los usuarios y sus necesidades y les informan sobre posibles soluciones (por ejemplo, probando alternativas) en lugar de involucrarlos desde el principio. **Las autoridades de la administración digital suelen carecer de recursos humanos y de suficientes herramientas y estándares digitales sobre investigación de usuarios y diseño de servicios para equipar a las instituciones del sector público a la hora de digitalizar sus servicios públicos.**

**Figura 4.6. Participación de los usuarios en el diseño y la entrega de servicios: Grupos implicados y métodos de investigación**

Número de países encuestados que seleccionan una de las opciones siguientes



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

Algunos países de ALC están experimentando con la investigación de usuarios y creando una cultura de transformación de servicios en torno a las necesidades de los mismos. En Chile, el Laboratorio de Gobierno cuenta con un departamento dedicado al diseño de servicios y contribuye a áreas prioritarias para transformar la entrega de servicios, por ejemplo en la implementación de la *Red Clase Media Protegida* en colaboración con la División de Gobierno Digital, el Ministerio de Desarrollo Social y las instituciones pertinentes de entrega de servicios sociales.<sup>23</sup> En Uruguay, AGESIC desarrolló un conjunto de herramientas de diseño de servicios para comprender, empatizar, cocrear y experimentar mejor con los usuarios.<sup>24</sup> En Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital ha empezado a experimentar con enfoques centrados en el usuario para el diseño de servicios, pero los entrevistados coinciden en que se trata más bien de un enfoque nuevo. En República Dominicana, la OGTIC desarrolló el Sistema de Diseño Dominicano, un conjunto de métodos de diseño para garantizar una experiencia coherente y consistente en todas las plataformas gubernamentales.<sup>25</sup> En Colombia, el MINTIC ha firmado un Memorando de Entendimiento con el Servicio Digital del Gobierno del Reino Unido (*Government Digital Service, GDS*) para el intercambio de buenas prácticas, con especial atención a cómo Colombia puede aprender de las prácticas existentes en el Reino Unido sobre el diseño de servicios<sup>26</sup>. Asimismo, Colombia ha implementado un marco específico para ayudar a las instituciones del sector público en el diseño de servicios públicos (véase el Recuadro 4.4).

Los países de ALC también están abordando la participación de los usuarios en el diseño de servicios mediante la adopción de metodologías de desarrollo ágiles que ayudan a definir mejor los problemas, implicar a los usuarios y encontrar soluciones a través de la iteración, la experimentación y las pruebas antes del escalamiento (OECD, 2020<sup>[6]</sup>). En Perú, la Secretaría de Gobierno Digital promueve una normativa común para el desarrollo ágil de servicios digitales a partir de las buenas prácticas de la Normativa de Servicio del Servicio Digital del Gobierno (GDS, por sus siglas en inglés) del Reino Unido.<sup>27</sup> En Uruguay, AGESIC elaboró un conjunto de herramientas para el desarrollo ágil que incluye orientaciones sobre diseño de servicios y gestión de proyectos y productos.<sup>28</sup> Sin embargo, la **adopción coherente y generalizada de metodologías ágiles en los gobiernos de ALC sigue siendo limitada.**

Aunque positivos, los ejemplos enumerados anteriormente revelan la ausencia de un enfoque coherente en ALC para la investigación de usuarios y el diseño de servicios, lo que puede requerir más esfuerzos nacionales y regionales. En línea con las mejores prácticas de la OCDE, **los gobiernos de ALC podrían desarrollar aún más las capacidades de diseño de servicios como parte de la recuperación en curso de la pandemia por COVID-19, en la que varios gobiernos han aumentado los recursos financieros y fortalecido los marcos y estrategias de políticas de gobierno digital.**

#### Recuadro 4.4. Kit de herramientas para el diseño de servicios en Uruguay

AGESIC estableció un conjunto específico de métodos e instrumentos de apoyo para la aplicación de su norma de diseño de servicios. El objetivo de este conjunto de herramientas es ayudar a las instituciones del sector público a hacer operativo el estándar de servicio bajo la dirección del Laboratorio de Innovación Social para el Gobierno Digital (LAB) de AGESIC. El kit de herramientas incluye material de apoyo específico para comprender a los usuarios y sus necesidades, identificar problemas y mejorar los servicios, grupos de discusión, entre otros.

Esta caja de herramientas es parte de un enfoque estratégico más amplio para asegurar un enfoque centrado en el usuario para diseñar y prestar servicios públicos en Uruguay, dado el mandato legal de AGESIC como organización del sector público para promover e implementar acciones para fortalecer la relación entre los ciudadanos y el Estado.

Fuente: Gobierno de Uruguay, *Metodologías LAB*, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tematica/metodologias-lab>.

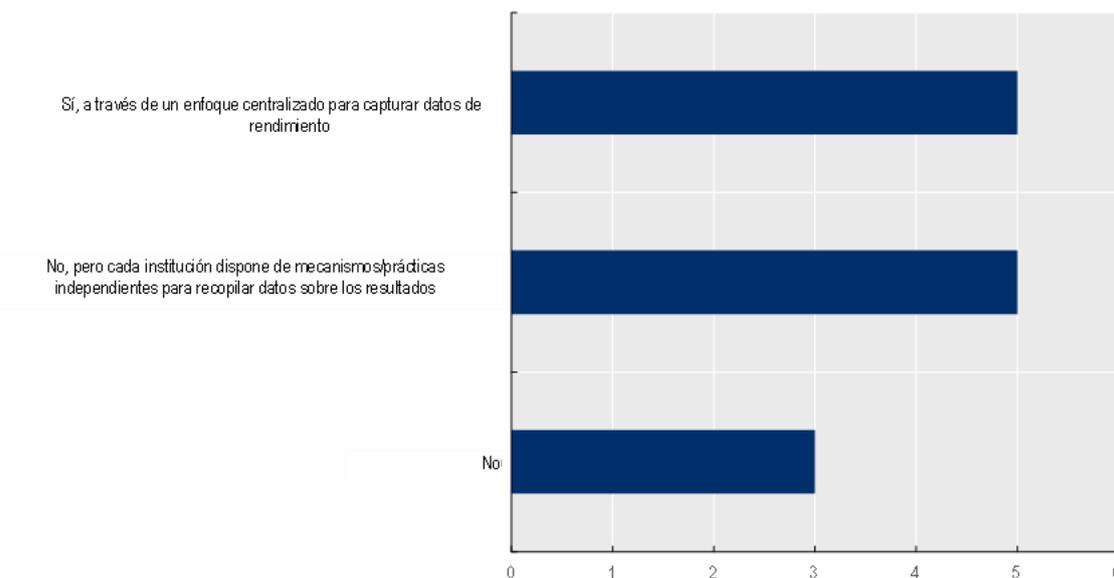
#### **Medir el rendimiento de los servicios y la satisfacción de los usuarios**

La entrega de servicios adaptados y convenientes a los usuarios requiere una mejora continua y un planteamiento sistemático para captar el rendimiento, las opiniones y la satisfacción, así como para incorporarlos a los circuitos de retroalimentación (OECD, 2022<sup>[8]</sup>). Los países de ALC siguen avanzando hacia un enfoque consolidado de la medición y el uso de los datos de rendimiento para mejorar el diseño y la entrega de servicios. Sólo 5 de los 13 países encuestados disponen de mecanismos centralizados para recopilar cierto nivel de datos sobre el rendimiento de los servicios a nivel central/federal (por ejemplo, número de visitas, transacciones por canal, transacciones completadas), mientras que en un número igual de países instituciones específicas del sector público pueden recopilar datos similares para los servicios que ofrecen. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los sistemas de medición del rendimiento se centran en los servicios digitales, en consonancia con conclusiones anteriores sobre el limitado enfoque omni-canal de los servicios públicos en ALC. Los **países de ALC no disponen de un enfoque coherente y exhaustivo para recopilar datos de rendimiento**, ya que la mayoría de los datos se refieren a indicadores básicos como el número de visitas (ingresos por canal) o el tiempo medio de tramitación.

La recopilación de datos de rendimiento permite tomar decisiones a tiempo para mejorar el diseño y la entrega de servicios. En consonancia con la limitada capacidad para recopilar datos de rendimiento de forma coherente, sólo unos pocos países de ALC están utilizando estos datos de forma consistente y coherente para mejorar el diseño y la entrega de servicios. Por ejemplo, en Brasil, la Secretaría de Gobierno Digital ha desarrollado un sistema de seguimiento de los servicios *digitales* federales que incluye información sobre el acceso, la disponibilidad y el uso de los servicios.<sup>29</sup> En Chile, la red ChileAtiende del IPS gestiona el rendimiento del canal a través de un CRM dedicado que proporciona información sobre la carga de trabajo y la demanda presencial para la toma de decisiones centralizada sobre cómo acelerar la entrega de servicios en oficinas específicas (OECD, 2020<sup>[6]</sup>). De forma paralela, ChileAtiende y la División de Gobierno Digital gestionan un tablero de desempeño de servicios transaccionales para monitorear la adopción y migración desde canales presenciales a digitales<sup>30</sup> que sirve para priorizar qué servicios serán digitalizados. En Uruguay, AGESIC dispone de un sistema integrado de servicios que supervisa el rendimiento de los servicios en línea y por medios tradicionales como parte de la estrategia omni-canal implantada en el país (Recuadro 4.5). AGESIC complementa este sistema con análisis de costos y beneficios sobre la digitalización de los servicios del gobierno (véase el capítulo 2).

Por último, la satisfacción del usuario complementa los datos de rendimiento del servicio para evaluar la experiencia de los usuarios al acceder a un determinado servicio. Como se explica en la sección Seguimiento y evaluación del capítulo 2, los países están adoptando la medición de la satisfacción como parte de la evaluación del éxito de los esfuerzos de transformación digital. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el circuito de retroalimentación de los datos de satisfacción es más largo y complejo que los datos de rendimiento de los servicios en tiempo real y granulares, y **los países de ALC podrían considerar la posibilidad de integrar los esfuerzos existentes en materia de medición de la satisfacción de los usuarios dentro de una agenda más amplia de mejora de los servicios** que integre los datos capturados a lo largo de la entrega de servicios (datos de rendimiento) y una vez que se ha accedido a los servicios (datos de satisfacción).

**Figura 4.7. Los países de ALC miden el rendimiento de los servicios transaccionales**



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

### Recuadro 4.5. Sistema integrado de entrega de servicios en Uruguay

AGESIC es responsable del diseño y la entrega de servicios públicos en Uruguay. Para ello, la AGESIC ha implantado un sistema de entrega de servicios dedicado e integrado que equipa tanto a la AGESIC como a las organizaciones del sector público en el proceso de diseño y entrega de servicios públicos a ciudadanos y empresas.

El sistema incluye acciones específicas en cuatro áreas diferentes, entre ellas:

- Repositorio único de información (catálogo de servicios) para los servicios del gobierno.
- Canales de distribución específicos: web, presencial y vía telefónica.
- Un sistema integrado de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) para supervisar el rendimiento del servicio en todos los canales.
- Gestión del personal de entrega de servicios.

Figura 4.8. Modelo integrado de entrega de servicios en Uruguay



Fuente: Gobierno de Uruguay (n.d.<sup>[24]</sup>), *modelo de Atención a la Ciudadanía - Componentes del Modelo*, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/modelo-atencion-ciudadania/modelo-atencion-ciudadania/componentes-del>

## Crear las condiciones propicias para la digitalización de los servicios públicos

### *Directrices, normas y capacidades*

Un enfoque omni-canal coherente e integral del gobierno en el diseño y la entrega de servicios se basa en el objetivo de ofrecer a los usuarios una experiencia cómoda, cohesionada e integrada. La digitalización de la administración pública implica el desarrollo de directrices y normas comunes que ayuden a las instituciones del sector público a diseñar y prestar servicios habilitados de manera digital, consolidando al mismo tiempo una experiencia unificada y continua para los usuarios (OECD, 2020<sup>[21]</sup>). Esto incluye orientaciones prácticas y mecanismos para garantizar la coherencia de la accesibilidad de los servicios

digitales, la participación de los usuarios, la adquisición de bienes y servicios digitales y la garantía antes y durante el desarrollo de los servicios.

En el contexto de ALC, es importante distinguir hasta qué punto los marcos regulatorios pueden equipar eficazmente a las instituciones del sector público en el diseño y la entrega de servicios. Las leyes y marcos normativos similares suelen definir *qué* debe hacerse, en contraposición a las directrices y normas que enmarcan *cómo* debe realizarse una determinada acción. En este sentido, los resultados de las reuniones de investigación con los países de ALC indican que **se necesitan más esfuerzos para convertir los marcos normativos en orientaciones prácticas que apoyen eficazmente el diseño y la entrega de servicios.**

La Tabla 4.2 ofrece un panorama de la disponibilidad de al menos una directriz o norma central/federal escrita que apoye el diseño y la entrega de servicios en los gobiernos de ALC encuestados. En cuanto a la accesibilidad, es la directriz más extendida proporcionada desde el gobierno central/federal. En Chile, la División de Gobierno Digital emitió directrices para ayudar en el diseño de los sitios web de las instituciones del sector público adhiriéndose a los principios de accesibilidad y a estándares como el W3C.<sup>31</sup> En Colombia, el MINTIC publicó directrices similares que acompañan a la plataforma UI/UX toolkit que equipa a las instituciones del sector público para alinear la marca institucional y el sitio web con el estándar GOV.CO.<sup>32,33</sup> In Costa Rica, el Código Nacional de Tecnologías de la Información del MICITT estructura orientaciones sobre accesibilidad junto con ciberseguridad, guardado en la nube e interoperabilidad.<sup>34</sup> Otros países de Latinoamérica y el Caribe han publicado orientaciones similares que abordan el aspecto técnico centrado en el usuario de los servicios públicos digitales, entre ellos Paraguay,<sup>35</sup> Perú,<sup>36</sup> Bolivia,<sup>37</sup> República Dominicana<sup>38</sup> y Brasil.<sup>39</sup>

**Tabla 4.2. Disponibilidad de al menos una directriz y/o norma central/federal escrita que apoye el diseño y la entrega de servicios**

País	Accesibilidad de los servicios públicos digitales	Participación de los usuarios en el proceso de diseño de servicios y políticas	Adquisición y puesta en marcha de proyectos digitales, de datos y tecnológicos	Cómo garantizar la calidad y coherencia de los proyectos digitales, de datos y tecnológicos durante el diseño y antes de su lanzamiento
Argentina	✓	✗	✗	✓
Brasil	✓	✓	✓	✓
Barbados	✓	✓	✗	✓
Chile	✓	✓	✓	✓
Colombia	✓	✗	✓	✓
Costa Rica	✓	✗	✓	✓
República Dominicana	✓	✓	✓	✓
Ecuador	✓	✓	✓	✓
Jamaica	✗	✗	✗	✗
México	✗	✗	✓	✗
Panamá	✓	✗	✓	✓
Paraguay	✓	✓	✗	✓
Perú	✓	✓	✓	✓
Uruguay	✓	✓	✓	✓

Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021) e investigación documental.

En consonancia con las limitadas estrategias a futuro existentes en los gobiernos de ALC para el diseño y la entrega de servicios orientados al usuario, sólo unos pocos países cuentan con directrices coherentes que preparen a los equipos de servicios al momento de implicar a los usuarios en el diseño y la entrega de servicios. En Colombia, la Norma de Diseño de Servicios del MINITC<sup>40</sup> estructura la participación significativa de los usuarios a través de 11 principios, desde la identificación y comprensión de los usuarios hasta las prácticas de mejora continua y los circuitos de retroalimentación. Esta norma va acompañada de orientaciones específicas para la simplificación y racionalización de los servicios.<sup>41</sup> En Perú, el SEGDI emitió una guía práctica sobre los mismos aspectos, inspirada en el trabajo de países de la OCDE como el Reino Unido y Canadá<sup>42</sup> (Recuadro 4.6). En la misma línea, en Uruguay, la AGESIC emitió una guía similar inspirada en el trabajo del Servicio Digital del Gobierno del Reino Unido.<sup>43</sup>

## Recuadro 4.6. Orientaciones para el diseño de servicios en Perú y Colombia

### Norma peruana para el diseño de servicios

Inspirándose en el trabajo del Servicio Digital del Gobierno del Reino Unido, Perú desarrolló una norma específica para el diseño y la entrega de servicios que comprende principios clave y orientaciones de apoyo para equipar a las instituciones gubernamentales al momento de digitalizar los servicios públicos.

La norma incluye orientaciones sobre accesibilidad, investigación de usuarios, pruebas y aplicación, centrándose principalmente en los usuarios y sus necesidades. Este esfuerzo se enmarca en los esfuerzos en curso en Perú para avanzar en la madurez del gobierno digital del país.

La norma define tres pasos principales para que las instituciones gubernamentales digitalicen sus servicios:

1. Comprender a los usuarios y sus necesidades, incluida la investigación de usuarios, la elaboración de perfiles de usuario y la definición del recorrido del usuario.
2. Probar y experimentar posibles soluciones, incluida la orientación para la creación de prototipos y el contenido de UX.
3. Desarrollar de manera ágil de los servicios públicos, incluida la habilitación de infraestructuras públicas digitales y la habilitación de herramientas para ampliar la escala, así como para medir el rendimiento y la satisfacción.

### Directrices colombianas para los servicios digitales

El Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (MINTIC) ha publicado directrices específicas para apoyar a las instituciones gubernamentales en el momento de digitalizar los servicios públicos. Las directrices se elaboraron en el contexto de la aplicación de las NDGS y se estructuran en torno a 11 principios:

1. Comprender las necesidades de los usuarios.
2. Abordar la experiencia del usuario desde un enfoque integral.
3. Desarrollar servicios sencillos e intuitivos.
4. Aprovechar la mayoría de los servicios públicos básicos para implantar la norma.
5. Construir servicios bajo enfoques ágiles e iterativos.
6. Interactuar y colaborar con las partes interesadas del ecosistema de servicios más amplio.
7. Atraer a equipos multidisciplinarios
8. Elegir una infraestructura digital moderna y escalable.
9. Automatizar las pruebas y la implantación.
10. Promover la seguridad y la privacidad desde el diseño.
11. Adoptar un enfoque sistemático de mejora de los servicios.

Fuente: Gobierno de Colombia (n.d.<sup>[25]</sup>), *Creación de Servicios digitales*, <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales>; Gobierno de Colombia (n.d.<sup>[26]</sup>), *Guía para el diseño de Servicios Ciudadanos Digitales*, [https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179144\\_Guia\\_Servicios\\_Digitales.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179144_Guia_Servicios_Digitales.pdf).

En cuanto a las capacidades del sector público para la transformación de los servicios, los países de ALC tienen diferentes enfoques para abordar el desarrollo de los servicios públicos digitales. Como puede verse en la Figura 4.9, la mayoría de los países encuestados declararon haber desarrollado capacidades técnicas y operativas internas para digitalizar los servicios públicos, así como mediante contratos específicos con proveedores externos. En cambio, el compromiso con las nuevas empresas y los emprendedores de GovTech sigue siendo limitado, dado el nivel de madurez y la gama de herramientas y soluciones digitales que ofrece GovTech en ALC (véase el capítulo 5).

La importancia de avanzar hacia mecanismos más específicos para la contratación y adquisición de tecnologías digitales puede ayudar a las instituciones del sector público de ALC a hacer frente a la creciente demanda y expectativas de servicios digitales y a la correspondiente necesidad de garantizar la interoperabilidad, la coherencia y la rentabilidad. En consonancia con las buenas prácticas de los países de la OCDE, los gobiernos de ALC podrían considerar la posibilidad de invertir en capacidades y mecanismos específicos que faciliten a las instituciones gubernamentales el acceso a los bienes y servicios digitales correspondientes. En Brasil, la NDGS incorpora acciones específicas para centralizar la adquisición de tecnologías digitales, así como planes para desarrollar un mercado digital dedicado a ayudar a las instituciones del sector público cuando se enfrenten a la necesidad de contratar expertos externos.<sup>44</sup> En Jamaica, la empresa pública eGov Jamaica Limited<sup>45</sup> ofrece servicios a las instituciones del sector público para apoyar sus procesos de transformación digital, dadas las limitadas capacidades internas existentes para desarrollar proyectos de transformación digital. En Barbados, el BID está apoyando al Gobierno en la puesta en marcha de una agencia GovTech dedicada a canalizar el compromiso con los innovadores para digitalizar los servicios públicos.<sup>46</sup> En el capítulo 2 se presentan más detalles sobre la adquisición de tecnologías digitales en el sector público.

### Figura 4.9. Capacidad para diseñar y prestar servicios públicos

Número de países encuestados con acciones notificadas en una de las siguientes categorías



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

Fomentar la colaboración público-privada es fundamental para establecer un ecosistema saludable que permita la transformación de los servicios. En ALC, sólo Argentina y República Dominicana declaran utilizar regularmente asociaciones público-privadas (APP) para abordar las necesidades de

transformación digital, mientras que en la mayoría de los países este mecanismo se utiliza ocasionalmente o casi nunca en la práctica (OECD/CAF, 2022<sup>[27]</sup>). A pesar de la limitada adopción de estos mecanismos en ALC, existen ejemplos que pueden servir de inspiración para una gobernanza más colaborativa en la transformación digital de los gobiernos. Por ejemplo, el MINTIC de Colombia ha creado un departamento dedicado a promover las asociaciones público-privadas (APP) en la adopción de tecnologías digitales en el sector público (OECD, 2018<sup>[10]</sup>; OECD/CAF, 2022<sup>[27]</sup>). Paraguay ha puesto en marcha la iniciativa *InnovandoPY* para atraer las mejores soluciones tecnológicas reuniendo a actores públicos y privados (OECD/CAF, 2022<sup>[27]</sup>). Más detalles sobre las APP y ejemplos de prácticas similares en ALC se presentan en el informe *El uso estratégico y responsable de la IA en los sectores públicos de Latinoamérica y el Caribe* (OECD/CAF, 2022<sup>[27]</sup>), así como en los capítulos 2 y 5 del presente informe.

### **Herramientas y facilitadores digitales comunes**

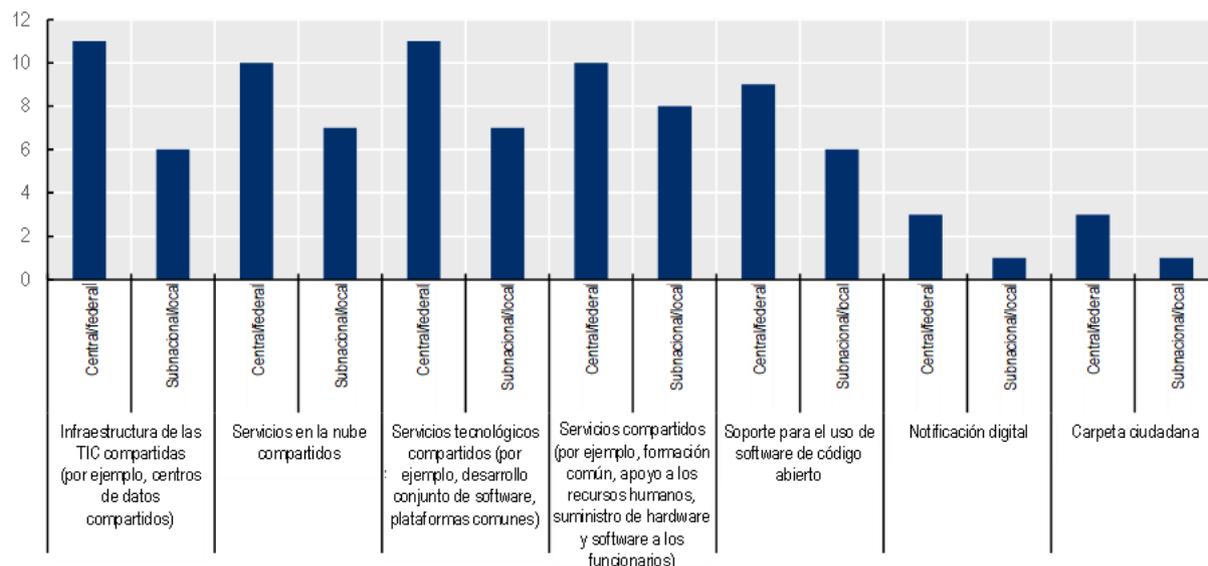
Por último, un enfoque omni-canal de gobierno integral para el diseño y la entrega de servicios se basa en la premisa de que las instituciones del sector público pueden tener acceso a herramientas digitales comunes que faciliten la colaboración y la integración efectivas en la entrega de servicios (OECD, 2020<sup>[2]</sup>). Además de la relación costo-eficacia, las ventajas de promover el despliegue y el uso de un conjunto completo de facilitadores y herramientas comunes (por ejemplo, la escalabilidad) incluyen la coherencia y la interoperabilidad de los esfuerzos institucionales para desbloquear la transformación de todo el sistema, como se indica en el Marco de Política de Gobierno Digital de la OCDE y su dimensión Gobierno como Plataforma (OECD, 2020<sup>[2]</sup>).

La infraestructura pública digital (por ejemplo, el pago digital, la identidad digital, el intercambio de datos y herramientas de notificación digital) desempeña un papel clave para una transformación digital justa, confiable, inclusiva y efectiva de los gobiernos. Los acontecimientos recientes como la pandemia por COVID-19, la guerra en curso en Ucrania y el terremoto de Turquía subrayan la importancia de garantizar la resiliencia y la soberanía digitales. Además, la tecnología patentada puede dar lugar a bloqueos y silos tecnológicos que perjudican la capacidad de los gobiernos para reaccionar con eficacia y asegurar las operaciones y los servicios en la era digital. La creciente atención al acceso equitativo y al desarrollo de infraestructuras públicas digitales se refleja en el interés por desarrollar bienes públicos digitales que sean confiables, reutilizables e interoperables (González-Zapata and Piccinin-Barbieri, 2021<sup>[28]</sup>), además de concebidos como infraestructuras públicas digitales de código abierto que puedan seguir utilizándose, clasificándose y mejorándose por distintas administraciones.

En ALC, los gobiernos presentan diferentes niveles de madurez al momento de evaluar la disponibilidad de herramientas y habilitadores comunes (por ejemplo, identidad digital o sistemas de notificación) entre los niveles central/federal y subnacional/local. En mayor medida, la infraestructura digital compartida, la tecnología y los servicios en la nube están ampliamente distribuidos en los países encuestados (véase la Figura 4.10). Las estimaciones globales del gasto en TI en el sector público muestran que los gobiernos invierten cada vez más en servicios en la nube, como Infraestructura como Servicio (IaaS), Plataforma como Servicio (PaaS) y Software como Servicio (SaaS).<sup>47</sup> Se observa una tendencia similar en los países de ALC, en los que las tecnologías en la nube ocupan un lugar predominante en los planes de inversión y las NDGS.

### Figura 4.10. Herramientas y facilitadores digitales disponibles a nivel central/federal/local

Número total de países encuestados que indican la disponibilidad de al menos una herramienta o facilitador digital



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son 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 ALC (2021).

En ALC se observan varios ejemplos y prácticas para fortalecer la infraestructura pública digital de los países, en particular en lo que respecta al desarrollo o fortalecimiento de iniciativas en la nube para migrar desde los centros de datos de legado. Argentina está invirtiendo USD 5.8 millones en desarrollar una infraestructura en la nube para consolidar los datos del sector público.<sup>48</sup> Se observan esfuerzos similares en Barbados vinculados al desarrollo de la infraestructura nacional de interoperabilidad basada en X-Road.<sup>49 50</sup> Brasil ha invertido para reforzar su capacidad de nube y migrar los centros de datos existentes en los últimos años como parte del NDGS 2020-2022. República Dominicana está desarrollando una nube privada disponible para el sector público OPTICLOUD<sup>51</sup> prestando especial atención a la seguridad. En Panamá<sup>52</sup> y Paraguay,<sup>53</sup> las respectivas autoridades de gobierno digital están desarrollando infraestructuras y esfuerzos informáticos dedicados a la nube. Uruguay se destaca dada la política integral de nube denominada como Nube Pública en el Estado vigente desde 2019 y que incluye soluciones IaaS, PaaS y SaaS en todo el sector público (ver Recuadro 4.7). Muchos de estos esfuerzos están vinculados a los ya existentes para mejorar la gobernanza de los datos y la interoperabilidad en el sector público, tal y como se describe ampliamente en el Capítulo 3.

## Recuadro 4.7. Política de la Nube en Paraguay y Uruguay

### Paraguay

En Paraguay, el MITIC es responsable de NUBE-PY, la política nacional de infraestructura de nube pública. A través de NUBE-PY, Paraguay y el MITIC buscan asegurar la soberanía de los datos bajo la gestión del sector público, así como asegurar un gasto más eficiente en infraestructura digital en todo el sector público. En su primera fase de implantación, NUBE-PY proporciona Infraestructura como Servicio (IaaS) bajo un modelo de nube híbrida basado en proveedores de nube pública y privada y se espera que en los próximos años se implanten otros servicios en la nube.

### Nube de la Presidencia de Uruguay

En Uruguay, AGESIC define la política de nube pública y ofrece infraestructura de nube a las organizaciones del sector público, conocida como la Nube de la Presidencia. La política comprende diferentes servicios en función de las necesidades de las organizaciones del sector público para promover una infraestructura pública digital segura, escalable y rentable en todo el país. El modelo comprende cinco servicios en nube diferentes, así como apoyo a las organizaciones del sector público para evaluar sus necesidades de nube y beneficiarse de este servicio público:

- Infraestructura como servicio (IaaS)
- Plataforma como servicio (PaaS)
- Software como servicio (SaaS)
- Copia de seguridad como servicio (BaaS)
- Gestión de archivos como servicio (FaaS).

Fuente: Gobierno de Uruguay (2023[29]), Nube, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tematica/nube>; Gobierno de Paraguay (n.d.[30]), Servicios - Nube PY, <https://www.mitic.gov.py/viceministerios/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/servicios/nube>.

En línea con las tendencias de los países de la OCDE de promover y adoptar soluciones de código abierto como parte de la implementación de estrategias de gobierno digital (OECD, 2020[3]), la mayoría de los gobiernos de ALC han puesto en marcha políticas e iniciativas dedicadas a promover soluciones dedicadas. En Colombia, el MINTIC pone en marcha la iniciativa Código Abierto, un catálogo de soluciones reutilizables existentes para digitalizar las instituciones del sector público disponibles en toda la administración.<sup>54</sup> El conjunto de herramientas incluye la solución de interoperabilidad X-Road,<sup>55</sup> un bien público digital internacional creado en Estonia y adoptado cada vez más en distintos países. En Argentina, la Secretaría de Innovación Pública publicó en 2022 la nueva NDGS con el compromiso de fortalecer el ecosistema de soluciones de código abierto en el país.<sup>56</sup> En Perú, el SEGDI desarrolló la *Plataforma Nacional de Software Público del Perú*,<sup>57</sup> un catálogo en el que las instituciones del sector público pueden solicitar y poner a disposición soluciones de código abierto según lo establecido en el Decreto Supremo Núm. 051-2018-PCM.<sup>58</sup> Esfuerzos similares se observan en Uruguay,<sup>59</sup> Brasil,<sup>60</sup> Ecuador,<sup>61</sup> República Dominicana<sup>62</sup> Panamá<sup>63</sup> y Paraguay.<sup>64</sup>

Más allá de la infraestructura pública digital, la transformación de los servicios se basa en soluciones digitales que mejoren la capacidad de los ciudadanos para operar e interactuar con los servicios digitales de forma confiable. Entre las posibles soluciones digitales, destacan la notificación digital, las carpetas ciudadanas y la identidad digital como infraestructuras digitales básicas para establecer una experiencia de confianza y comodidad de los usuarios con el servicio público.

La verificación de la identidad en el espacio digital es fundamental para el funcionamiento de la economía, la sociedad y el sector público. A medida que los países aumentan el acceso a los servicios públicos transaccionales en línea, los esfuerzos para construir sistemas de identidad digital centrados en el ser humano e integrales son esenciales para la madurez del gobierno digital (OECD, 2023<sup>[29]</sup>). A diferencia de los países de la OCDE, los sistemas de identidad digital fiables, centrados en el usuario e integrales no están ampliamente disponibles en los gobiernos de ALC. En la mayoría de los países, los usuarios pueden crear cuentas individuales en instituciones del sector público que facilitan la verificación para acceder a los servicios públicos. Esto restringe la capacidad de las soluciones de identidad digital a la autenticación y sin suficiente certeza y confianza de que los individuos son efectivamente quienes dicen ser, y que dados sus atributos tienen acceso a servicios y/o beneficios específicos. Seis países encuestados disponen de algún tipo de sistema de identidad digital: Chile,<sup>65</sup> Brasil,<sup>66</sup> Costa Rica,<sup>67</sup> República Dominicana,<sup>68</sup> Paraguay<sup>69</sup> y Uruguay.<sup>70</sup> Sin embargo, el sistema de identidad digital más avanzado se observa en Uruguay. Sobre la base de la gobernanza, la capacidad y la legitimidad de larga data de AGESIC, la identidad digital de Uruguay proporciona autenticación y firma digital avanzada a diferencia del resto de las soluciones en ALC que sólo permiten la verificación de la identidad. La identidad digital ha demostrado ser fundamental para el diseño y la entrega de servicios en la era digital, por lo que requiere marcos de gobernanza sólidos (capacidades institucionales, estrategias, recursos habilitadores y marcos normativos) que creen un entorno de confianza en torno a los usuarios y sus necesidades (OECD, 2019<sup>[30]</sup>). Los países de ALC que cuentan con soluciones de identidad digital aún deben abordar varios problemas para garantizar su solidez y adopción. Esto incluye marcos jurídicos limitados o inexistentes para la identidad digital, capacidades limitadas para comprender a los usuarios y sus necesidades con respecto a las soluciones de identidad digital, comunicación limitada de las soluciones existentes, conectividad limitada y alfabetización en territorios específicos. En este contexto, la dimensión transfronteriza de la identidad digital adquiere relevancia a medida que avanzan los bloques regionales para aumentar el flujo libre y fiable de datos y personas. Este es el caso de los recientes acuerdos firmados por los países de ALC para avanzar en la cooperación transfronteriza en asuntos digitales (Recuadro 4.8), así como las iniciativas en curso para aceptar mutuamente la firma digital en el contexto de los bloques GEALC y MERCOSUR.<sup>71</sup> De cara al futuro, los gobiernos de ALC podrían considerar el fortalecimiento de sus actuales sistemas de gobernanza de la identidad digital inspirados en las normas de la OCDE, como la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Gobernanza de la Identidad Digital) (OECD, 2023<sup>[29]</sup>) (Recuadro 4.9).

#### **Recuadro 4.8. Acuerdo para promover la cooperación digital entre Chile, Singapur y Nueva Zelanda**

El Acuerdo de Asociación de Economía Digital (DEPA, por sus siglas en inglés) reúne a los gobiernos de Chile, Singapur y Nueva Zelanda con el fin de promover la cooperación para aumentar la transparencia y la certidumbre en el entorno digital. Los esfuerzos por reforzar el intercambio económico entre los tres países requieren también establecer herramientas digitales de confianza, como la identidad digital, para permitir un flujo seguro de datos y el acceso a los servicios públicos entre jurisdicciones.

Fuente: <https://www.minrel.gob.cl/noticias-anteriores/acuerdo-de-asociacion-de-economia-digital-depa-es-aprobado-por-el>

### Recuadro 4.9. Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la gobernanza de la identidad digital

Reconociendo el valor social, económico y público de los sistemas de identidad digital para mejorar la privacidad, facilitar la inclusión, simplificar el acceso a los servicios públicos y privados, así como transformar la forma en que los proveedores de servicios públicos interactúan con sus usuarios, la OCDE emitió una recomendación para ayudar a desarrollar y gobernar sistemas de identidad digital portátiles y centrados en el ser humano. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Gobernanza de la Identidad Digital promueve que los países miembros y afines implanten sistemas de identidad digital que se adhieran a los siguientes principios:

- Desarrollo de una identidad digital inclusiva y centrada en el usuario.
  - Diseñar y aplicar sistemas de identidad digital que respondan a las necesidades de usuarios y proveedores de servicios.
  - Dar prioridad a la inclusión y minimizar los obstáculos al acceso y uso de la identidad digital.
- Reforzar la gobernanza de la identidad digital.
  - Adoptar un enfoque estratégico de la identidad digital y defina funciones y responsabilidades en todo el ecosistema de identidad digital.
  - Proteger la privacidad y dar prioridad a la seguridad para garantizar la confianza en los sistemas de identidad digital.
  - Alinear sus marcos jurídicos y normativos y proporcionar recursos que permitan la interoperabilidad.
- Permitir el uso transfronterizo de la identidad digital.
  - Identificar las necesidades cambiantes de usuarios y proveedores de servicios en diferentes escenarios transfronterizos.
  - Cooperar a escala internacional para sentar las bases de la confianza en los sistemas de identidad digital de otros países y en las identidades digitales emitidas.

Fuente: OECD (2023<sup>[29]</sup>), *Recommendation of the Council on the Governance of Digital Identity*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0491>.

## Referencias

- CAF (2020), *Estados ágiles en América Latina: la transformación digital y la simplificación de trámites del sector público de Argentina*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1658/PolicyBriefNo21\\_20201119%20%281%29.pdf](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1658/PolicyBriefNo21_20201119%20%281%29.pdf). [13]
- González-Zapata, F. and M. Piccinin-Barbieri (2021), “Making the leap from e-government to digital government”, in *Development Co-operation Report 2021: Shaping a Just Digital Transformation*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1e7a17e2-en>. [28]
- Government of Chile (2021), “Acuerdo de Asociación de Economía Digital (DEPA) es aprobado por el Senado y queda listo para ser ley”, <https://www.minrel.gob.cl/noticias-antteriores/acuerdo-de-asociacion-de-economia-digital-depa-es-aprobado-por-el>. [33]
- Government of Colombia (n.d.), *Creación de Servicios digitales*, <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales>. [25]
- Government of Colombia (n.d.), *Guía para el diseño de Servicios Ciudadanos Digitales*, [https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179144\\_Guia\\_Servicios\\_Digitales.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179144_Guia_Servicios_Digitales.pdf). [26]
- Government of Ecuador (n.d.), *Acerca de GobEC*, <https://www.gob.ec/acerca-gobec>. [21]
- Government of Paraguay (n.d.), *Servicios – Nube PY*, <https://www.mitic.gov.py/viceministerios/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/servicios/nube>. [31]
- Government of Uruguay (2023), *Nube*, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tematica/nube>. [32]
- Government of Uruguay (2018), *Gobiernos subnacionales*, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/gobierno-digital/cooperacion-interior>. [15]
- Government of Uruguay (n.d.), *Modelo de Atención a la Ciudadanía - Componentes del Modelo*, <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/modelo-atencion-ciudadania/modelo-atencion-ciudadania/componentes-del>. [24]
- IDB (2022), *Digitalizing Public Services: Opportunities for Latin America and the Caribbean*, Inter-American Development Bank, Washington, DC, <https://doi.org/10.18235/0004543>. [18]
- OECD (2023), *Recommendation of the Council on the Governance of Digital Identity*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0491>. [29]
- OECD (2022), *Building Trust to Reinforce Democracy: Main Findings from the 2021 OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions*, Building Trust in Public Institutions, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b407f99c-en>. [1]
- OECD (2022), “OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age”, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 23, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2ade500b-en>. [8]

- OECD (2021), *Digital Government Review of Slovenia: Leading the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/954b0e74-en>. [22]
- OECD (2021), *G20 Compendium on the Use of Digital Tools for Public Service Continuity: Report for the G20 Digital Economy Task Force, Trieste, Italy, August 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6f800fd5-en>. [17]
- OECD (2021), *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>. [20]
- OECD (2021), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>. [9]
- OECD (2020), *Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b94582e8-en>. [6]
- OECD (2020), “Digital Government Index: 2019 results”, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 03, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>. [3]
- OECD (2020), “The Covid-19 crisis: A catalyst for government transformation?”, *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-covid-19-crisis-a-catalyst-for-government-transformation-1d0c0788/>. [19]
- OECD (2020), “The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government”, *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 02, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>. [2]
- OECD (2019), *Declaration on Public Sector Innovation*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450>. [5]
- OECD (2019), *Digital Government in Chile – Digital Identity*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ecba35e-en>. [30]
- OECD (2019), *Digital Government in Peru: Working Closely with Citizens*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0c1eb85b-en>. [12]
- OECD (2019), *Digital Government Review of Panama: Enhancing the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/615a4180-en>. [11]
- OECD (2018), *Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>. [16]
- OECD (2018), *Revisión del Gobierno Digital en Colombia: Hacia un Sector Público Impulsado por el Ciudadano*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264292147-es>. [10]
- OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>. [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, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>. [27]
- OECD et al. (2020), *Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f2dced2-es>. [14]
- Roseth, B., A. Reyes and C. Santiso (2018), *Wait No More: Citizens, Red Tape and Digital Government*, Inter-American Development Bank, Washington, DC, <https://doi.org/10.18235/0001150>. [23]
- Welby, B. and E. Tan (2022), “Designing and delivering public services in the digital age”, *Going Digital Toolkit Note*, No. 22, [https://goingdigital.oecd.org/data/notes/No22\\_ToolkitNote\\_DigitalGovernment.pdf](https://goingdigital.oecd.org/data/notes/No22_ToolkitNote_DigitalGovernment.pdf). [7]

## Notas

- <sup>1</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/publicacion-de-la-estrategia-nacional-para-el-programa-federal-de-transformacion-publica>.
- <sup>2</sup> <https://www.iadb.org/en/project/BA-L1046>.
- <sup>3</sup> <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>.
- <sup>4</sup> <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/ley-de-transformacion-digital/>.
- <sup>5</sup> <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Politica-de-Gobierno-Digital/> y <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/210461:Ministerio-TIC-expide-el-Decreto-767-del-2022-la-actualizacion-Politica-Colombiana-de-Gobierno-Digital>.
- <sup>6</sup> [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04\\_Guia\\_metodologica\\_racionalizacion\\_tramites\\_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04_Guia_metodologica_racionalizacion_tramites_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054).
- <sup>7</sup> <https://www.micitt.go.cr/wp-content/uploads/2022/05/Estrategia-de-Transformacion-Digital.pdf>.
- <sup>8</sup> <https://mem.gob.do/transparencia/wp-content/uploads/2018/08/NORTIC-A5-2019.pdf>.
- <sup>9</sup> <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/NORMA-TÉCNICA-PARA-LA-MEJORA-CONTINUA-E-INNOVACIÓN-DE-PROCESOS-Y-SERVICIOS-signed.pdf>.
- <sup>10</sup> <https://www.pwc.com/cb/en/publications/assets/cr-building-a-digital-government.pdf>.
- <sup>11</sup> <https://aiig.gob.pa/documentosaig/agenda-digital/>.
- <sup>12</sup> <https://www.mitic.gov.py/viceministerios/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/gobierno-electronico> y <https://www.mitic.gov.py/agenda-digital>.

<sup>13</sup> [https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2021/02/DL\\_1412.pdf](https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2021/02/DL_1412.pdf).

<sup>14</sup> <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=4ZUMjoM-PhA=&tabid=1814>.

<sup>15</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-gobierno-digital-2025>.

<sup>16</sup> <https://www.colombiaaqil.gov.co/>.

<sup>17</sup> [https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/sites/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/files/2021-08/PEI\\_CI\\_para\\_portal\\_final.pdf](https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/sites/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/files/2021-08/PEI_CI_para_portal_final.pdf).

<sup>18</sup> Un enfoque de servicio omni-canal implica la integración de todos los canales disponibles para prestar servicios públicos. Permitir a los ciudadanos moverse con fluidez por los puntos de contacto públicos y al servicio público ofrecer una experiencia cómoda posibilitando una transformación digital integradora. Por el contrario, un enfoque de servicio multicanal no tiene en cuenta la integración efectiva entre canales, lo que lleva a ofrecer una experiencia de usuario diferente en los canales existentes (OECD, 2020<sup>[6]</sup>).

<sup>19</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/modelo-atencion-ciudadania/componentes-del-modelo/sistema-integrado>.

<sup>20</sup> <https://www.gob.ec/acerca-gobec>.

<sup>21</sup> [https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-presento-instructivo-de-transformacion-digital-queremos-hacer-la-vida-mas-simple-para-los-ciudadanos/#:~:text=Cero Papel: consiste en digitalizar,gradual el uso de papel](https://www.gob.cl/noticias/presidente-pinera-presento-instructivo-de-transformacion-digital-queremos-hacer-la-vida-mas-simple-para-los-ciudadanos/#:~:text=Cero%20Papel%3A%20consiste%20en%20digitalizar%20el%20uso%20de%20papel).

<sup>22</sup> <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/ley-de-optimización-de-tramites-administrativos.pdf>.

<sup>23</sup> <https://msgg.gob.cl/wp/2019/05/22/en-que-consiste-el-programa-red-clase-media-protogada/>.

<sup>24</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tematica/metodologias-lab>.

<sup>25</sup> <https://uxkit.digital.gob.do/>.

<sup>26</sup> [https://mintic.gov.co/portal/715/articles-158695\\_gobierno\\_digital\\_hicimos\\_real.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-158695_gobierno_digital_hicimos_real.pdf).

<sup>27</sup> <https://quias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/desarrollo-agil/index>.

<sup>28</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/gestion-proyectos-gobierno-digital-0>.

<sup>29</sup> <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/painel-de-monitoramento-de-servicos-federais>.

<sup>30</sup> <https://tramites.gob.cl>.

- 31 <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-para-el-diseno-de-interfaces-web-institucionales/>.
- 32 [https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-161270\\_Anexo\\_4\\_1\\_Resolucion\\_2893\\_2020.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-161270_Anexo_4_1_Resolucion_2893_2020.pdf).
- 33 <https://xd.adobe.com/view/b9978cde-a7dc-4a4e-909e-ac52a2169ba0-ecc4/?fullscreen>.
- 34 [https://www.micitt.go.cr/wp-content/uploads/2022/04/cntd\\_v.3.0\\_-\\_firmado\\_digitalmente\\_y\\_marca\\_de\\_hora.pdf](https://www.micitt.go.cr/wp-content/uploads/2022/04/cntd_v.3.0_-_firmado_digitalmente_y_marca_de_hora.pdf).
- 35 [https://www.mitic.gov.py/application/files/1615/4444/6441/Guiaestandar\\_para\\_sitioswebdel\\_gob\\_1.3.pdf](https://www.mitic.gov.py/application/files/1615/4444/6441/Guiaestandar_para_sitioswebdel_gob_1.3.pdf).
- 36 <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/estilos/index>.
- 37 <https://www.digital.gob.bo/2020/07/guia-para-elaboracion-de-la-estrategia-de-digitalizacion-para-la-atencion-de-tramites-y-servicios/>.
- 38 <https://ogtic.gob.do/wp-content/uploads/2019/07/NORTIC-B2-2017-1.pdf>.
- 39 <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-digital>.
- 40 [https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179144\\_Guia\\_Servicios\\_Digitales.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-179144_Guia_Servicios_Digitales.pdf).
- 41 [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04\\_Guia\\_metodologica\\_racionalizacion\\_tramites\\_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-12-04_Guia_metodologica_racionalizacion_tramites_ajuste.pdf/b00c472f-8872-4553-bfce-6c8f97403054).
- 42 <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/lineamiento/index>.
- 43 <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/metodologias-para-diseno-servicios>.
- 44 <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>.
- 45 <https://www.egovja.com/>.
- 46 <https://blogs.iadb.org/caribbean-dev-trends/en/how-barbados-is-bridging-its-digital-infrastructure-gap/>.
- 47 <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-12-12-govt-it-spending-forecast-2023>.
- 48 [www.telam.com.ar/notas/202101/540302-el-gobierno-nacional-destina-500-millones-para-crear-la-nube-publica-de-arsat.html](http://www.telam.com.ar/notas/202101/540302-el-gobierno-nacional-destina-500-millones-para-crear-la-nube-publica-de-arsat.html).
- 49 [www.gtai.de/resource/blob/214860/d0599cb76af4c3f5c85df44bfff72149/pro202001315003-data.pdf](http://www.gtai.de/resource/blob/214860/d0599cb76af4c3f5c85df44bfff72149/pro202001315003-data.pdf).
- 50 <https://x-road.global>.
- 51 <http://dominicana.gob.do/index.php/politicas/2014-12-16-20-56-34/politicas-para-el-buen-gobierno/centro-de-datos-del-estado>.
- 52 [https://aig.gob.pa/descargas/2019/06/Nube\\_Computacional.pdf?csrt=12274800530103940880](https://aig.gob.pa/descargas/2019/06/Nube_Computacional.pdf?csrt=12274800530103940880).

- 53 <https://www.mitic.gov.py/viceministerios/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/servicios/nube>.
- 54 <https://gobiernodigital.mitic.gov.co/porta/Iniciativas/Software-libre/>.
- 55 <https://x-road.global/>.
- 56 <https://www.argentina.gob.ar/noticias/publicacion-de-la-estrategia-nacional-para-el-programa-federal-de-transformacion-publica>.
- 57 <https://www.gob.pe/14976>.
- 58 <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3107-051-2018-pcm>.
- 59 <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tematica/software-libre>.
- 60 <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/software-publico>.
- 61 <https://www.softwarepublico.gob.ec/>.
- 62 <https://www.dominicana.gob.do/index.php/software>.
- 63 <https://aiq.gob.pa/solca/>.
- 64 <https://somoslibres.org/index.php/43-nieuws/ssoftwarelibre/5643-paraguay-y-su-eleccion-por-el-software-libre>.
- 65 <https://claveunica.gob.cl/>.
- 66 <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/nova-carteira-de-identidade-concorre-a-premiacao-de-iniciativas-tecnicas>.
- 67 [https://www.tse.go.cr/verificacion\\_identidad.htm](https://www.tse.go.cr/verificacion_identidad.htm).
- 68 <https://serviciosrd.gob.do/registro>.
- 69 <https://www.paraguay.gov.py/crear-cuenta>.
- 70 <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/ecosistema-de-identidad-digital-distribuida>.
- 71 <https://www.redgealc.org/contenido-general/noticias/taller-posdata-lista-de-listas-mercosur/>.

# 5 Innovación digital y GovTech

---

El presente artículo analiza el estado de la innovación del sector público y la innovación digital en los gobiernos de América Latina y el Caribe (ALC), con un enfoque dedicado a las iniciativas que promueven los ecosistemas GovTech. Ofrece un análisis exhaustivo de los factores que influyen en el desarrollo y la difusión de la innovación del sector público en la región, incluidos los impulsores, los apoyos y las consideraciones organizativas y sistémicas. El capítulo pretende ofrecer a los gobiernos de ALC una visión general de alto nivel que permita a los funcionarios evaluar la evolución actual, reflexionar sobre los logros y tomar decisiones estratégicas sobre la importancia de la innovación en la consecución de los objetivos del sector público.

---

## Introducción

La innovación es cada vez más crucial para los gobiernos, que se enfrentan a un contexto de creciente incertidumbre y complejidad. Los principales retos de la sociedad, como el cambio climático y el envejecimiento de la población, también exigen mejorar la forma en que se apoya y aprovecha la innovación en el sector público.

Los retos asociados a un mundo interconectado, digital y en rápida transformación también presentan increíbles oportunidades para construir un futuro mejor. El ritmo de la transformación mundial lo único que hará será acelerarse, y los gobiernos deben adaptarse abordando simultáneamente los retos y aprovechando sus enormes oportunidades. Estas oportunidades incluyen la capacidad de utilizar tecnologías digitales innovadoras para entregar servicios públicos más oportunos, proactivos e integradores. También permiten enfoques colaborativos e innovadores que favorecen una mayor confianza en las instituciones públicas, que ha ido disminuyendo en muchos países de todo el mundo, incluida la región de ALC (véase la Figura 1.3 del capítulo 1).<sup>1</sup>

Este capítulo examina el estado general de la innovación en el sector público entre los gobiernos de América Latina y el Caribe (ALC), así como las iniciativas relacionadas más específicamente con la innovación digital. Incluye también una sección dedicada a los esfuerzos de ALC para fomentar actividades que apoyen los ecosistemas GovTech. El objetivo del capítulo es proporcionar a los gobiernos de ALC una visión general de alto nivel de los impulsores, apoyos y factores organizativos y sistémicos que influyen en el desarrollo y la difusión de la innovación del sector público y la innovación digital en la región. Este trabajo representa una oportunidad para que los funcionarios hagan balance y reflexionen sobre los avances y logros actuales, y tomen decisiones intencionadas e informadas sobre la importancia de la innovación en la consecución de los objetivos del sector público.

## Administrando una cartera de innovación

La OCDE ha encontrado muchos casos en los que los gobiernos de ALC y sus socios del sector privado y la sociedad civil están tomando medidas audaces para innovar. A pesar de ello, sigue existiendo una gran confusión sobre la naturaleza exacta de la innovación en el sector público, qué acciones pueden ser mejores que otras y cómo pueden posicionarse y estructurarse los gobiernos para aportar y ejecutar nuevas ideas. En las entrevistas realizadas en el marco de este informe, países como Ecuador y Panamá afirmaron que "carecían de un vocabulario común" o que les costaba "estructurar la innovación" para garantizar un entendimiento común.

Esta confusión no es en absoluto exclusiva de ALC y plantea un problema al momento de hacer de la innovación en el sector público una actividad más rutinaria en los gobiernos. Contar con un entendimiento compartido de la innovación y un vocabulario común es importante, ya que los gobiernos se están centrando más en adoptar enfoques sistémicos para la transformación a través y dentro de sus países, e incluso más allá de las fronteras nacionales. Sin un cierto grado de consenso sobre la naturaleza de la innovación, se producirá un desajuste entre las creencias, las intenciones y la acción, lo que probablemente dificultará aún más la difícil tarea de introducir y aplicar enfoques novedosos.

A grandes rasgos, la innovación en el sector público debe cumplir tres requisitos: **novedad**, **aplicación** e **impacto** (OECD, 2017<sup>[1]</sup>). La innovación debe introducir un nuevo enfoque o aplicar un enfoque existente en un nuevo contexto, debe ponerse en práctica y debe producir un resultado o impacto (por ejemplo, un cambio en el valor público, la eficiencia, la eficacia, la confianza o la satisfacción).

A un nivel más profundo, a través de su trabajo con países de todo el mundo, el Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE (OPSI)<sup>2</sup> ha constatado que la innovación es *polifacética*, y que para aprovechar con éxito el poder de la innovación se requiere un enfoque de cartera que permita a los gobiernos comprender, fomentar y gestionar las distintas facetas (Figura 5.1).

**Figura 5.1. Facetas de la innovación en el sector público**



Fuente: OECD (n.d.<sup>[2]</sup>), *Innovation Portfolios: Building Clarity of Purpose for Innovation*, <https://oecd-opsi.org/work-areas/innovation-portfolios>.

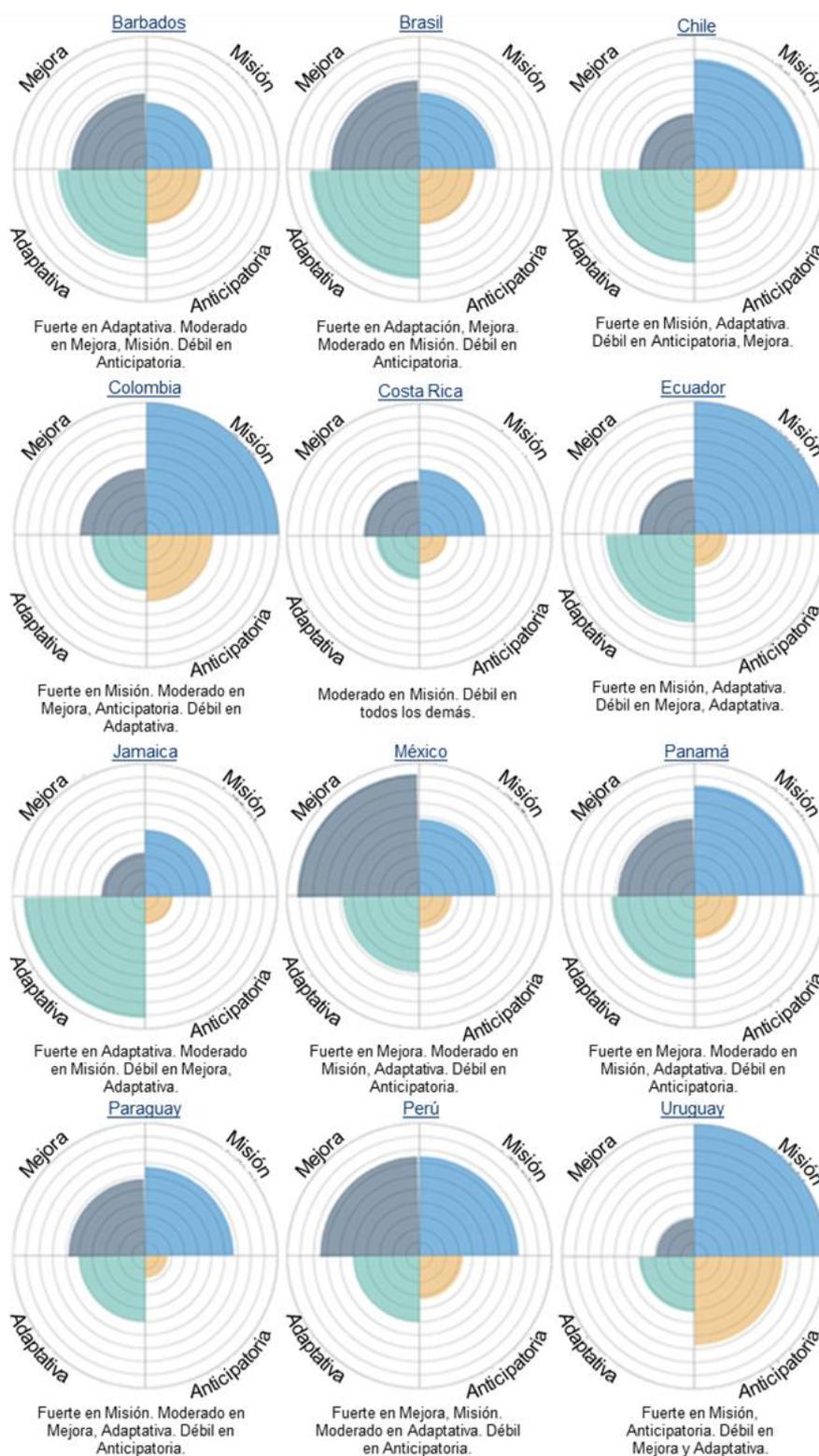
Las cuatro facetas principales de la innovación en el sector público identificadas por el OPSI de la OCDE son:

1. **Innovación orientada a la misión.** Establecer un resultado claro y un objetivo global para lograr una misión específica.
2. **Innovación orientada a la mejora.** Actualizar las prácticas, conseguir eficacia y mejores resultados, y aprovechar las estructuras existentes.
3. **Innovación adaptativa.** Probar y ensayar nuevos enfoques para responder a un entorno operativo cambiante.
4. **Innovación anticipatoria.** Explorar y comprometerse con las cuestiones emergentes que podrían configurar las prioridades y los compromisos futuros.

Por su naturaleza, la innovación es una inversión incierta. No hay garantías de que una sola innovación vaya a funcionar, ni de cómo va a funcionar, ni de cuáles pueden ser las consecuencias imprevistas o imprevistas. Un enfoque de cartera (múltiples proyectos e inversiones) ofrece a los gobiernos la oportunidad de repartir el riesgo, ayudando a mitigar la posibilidad de pérdidas, ya que si una inversión fracasa otras podrían tener éxito.

El OPSI de la OCDE ha desarrollado la Herramienta de Exploración de Servicios (PET, por sus siglas en inglés),<sup>3</sup> una ayuda de autodiagnóstico basada en encuestas para ayudar a los gobiernos a comprender cómo configuran e influyen en la dirección de las actividades innovadoras del sector público. La PET incluye una serie de preguntas que han sido ampliamente prototipadas y probadas por los usuarios para calibrar los puntos fuertes y débiles de una entidad en cada una de las cuatro facetas de la innovación.<sup>4</sup> A partir de las respuestas del usuario, la PET crea una puntuación para la solidez de cada faceta basándose en una fórmula de cálculo determinada y probada por el OPSI de la OCDE, y posteriormente proporciona al usuario respuestas adaptadas. La Encuesta de la OCDE- CAF Gobierno Digital en ALC incluyó una serie de preguntas de la PET para tener una idea de las tendencias de innovación digital en los gobiernos de ALC. Aplicando los cálculos de la PET a estas respuestas, podemos observar algunos puntos fuertes y débiles generales en las facetas de innovación del sector público entre los gobiernos de ALC (consulte los resultados en la Figura 5.2).

Figura 5.2. Orientaciones de la cartera de innovación digital de los gobiernos de ALC



Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Fuente: Encuesta de la OCDE- CAF Gobierno Digital en ALC (2021) con preguntas de la Herramienta de Exploración de Servicios de la OCDE (<https://oe.cd/pet>).

Aunque se trata de observaciones aproximadas, podemos ver cómo se perfilan algunos temas regionales. Por ejemplo:

- Los gobiernos de ALC son los más favorables a la **innovación orientada a la misión**, y todos los países muestran una inclinación fuerte o moderada por ella. Esto indica que los gobiernos de ALC se concentran en innovar para lograr resultados claros, a menudo ambiciosos, u objetivos generales, que suelen proceder directamente de los altos dirigentes o los políticos. Los objetivos sirven como motor general y fuerza unificadora de la innovación que guía a los actores relevantes del ecosistema para que colaboren en su consecución e impulsen nuevos aprendizajes y conocimientos para alcanzarlos. Ejemplos de innovación orientada a la misión podrían incluir innovaciones digitales que buscan alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fortalecer los sistemas de atención de salud, o cerrar la brecha digital. En el contexto de ALC, los ejemplos existentes incluyen los esfuerzos de Bogotá, Colombia para desarrollar "Bloques de Atención" integrales e integrados,<sup>5</sup> y la iniciativa *Plan Ceibal* de Uruguay para proporcionar a cada estudiante de la escuela con una computadora portátil y acceso a Internet (Mazzucato, 2023<sub>[3]</sub>). Este resultado no es sorprendente, ya que este tipo de innovación suele ser natural para los gobiernos, pues se trata de trabajar por un objetivo en nombre de intereses colectivos con una fuerte voluntad política de arriba hacia abajo detrás.
- Los gobiernos de ALC también tienden a favorecer la **innovación adaptativa**, con un 75 % que muestra una inclinación fuerte o moderada hacia ella. Además de la dirección descendente, muchos gobiernos de ALC se concentran en probar nuevos enfoques en respuesta a un entorno operativo cambiante. Cuando el entorno cambia (por ejemplo, surge una nueva tecnología o prácticas), puede ser necesario responder con innovación que ayude a adaptarse. Un ejemplo es el uso de las redes sociales por parte de los gobiernos para interactuar con los ciudadanos. En el contexto de ALC, los ejemplos incluyen la colaboración del "canal silencioso" de Chile con Facebook para abordar la violencia de género durante el cierre de COVID-19,<sup>6</sup> y el esfuerzo iLabthon de Brasil para fomentar la creación de laboratorios de innovación con el apoyo de los mejores especialistas del sector público (véase el Recuadro 5.5).<sup>7</sup> Las puntuaciones de ALC indican una mayor preferencia por la innovación adaptativa que la que suele observar el OPSI. Se trata de una buena señal, y es probable que se deba a que la naturaleza en rápida evolución del gobierno digital exige enfoques más rápidos y ágiles que otros ámbitos políticos.
- Los gobiernos de ALC parecen ser más débiles en la innovación **orientada a la mejora**, con un 58 % que muestra una propensión fuerte o moderada a ella (sólo un 25 % fuerte). Esta faceta utiliza los conocimientos existentes y trata de explotar las innovaciones anteriores. Estas formas de innovación pueden basarse en los esfuerzos existentes para lograr una mayor eficiencia, eficacia e impacto. Ser débil en esta faceta indica que estos gobiernos pueden necesitar prestar más atención a las estructuras de apoyo que sostienen las iniciativas que se ponen en marcha. Sin operacionalizar el trabajo, los gobiernos corren el riesgo de que el personal se agote creando constantemente nuevos procesos para cada cosa nueva que se pone en marcha. Además, la capacidad del gobierno para aplicar y cumplir plenamente sus objetivos puede verse obstaculizada por la falta de seguimiento o la mejora de los servicios existentes, lo que parece ser un reto en la región, ya que países como Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador y Perú expresaron dificultades para mantener las iniciativas en las entrevistas realizadas en el marco de este informe.<sup>8</sup> Las bajas puntuaciones en este apartado resultan un tanto sorprendentes, ya que la innovación orientada a la mejora suele ser el tipo de innovación más común en los gobiernos. Al tratar de alterar el statu quo con iniciativas ambiciosas y de futuro y lanzamientos de gran repercusión, los gobiernos podrían estar pasando por alto esfuerzos más sencillos y de bajo riesgo que aún pueden producir impacto y mantenerlo a largo plazo, aunque puedan ser menos emocionantes.
- Los gobiernos de ALC son los más débiles en **innovación anticipatoria**, con un 85 % de puntuaciones bajas.<sup>9</sup> Es posible que estos gobiernos tengan que crear un espacio para la innovación anticipatoria, de modo que no se vean sorprendidos cuando se enfrenten a grandes cambios sociales o tecnológicos. Dar espacio a los empleados para que experimenten y prueben nuevas ideas y crear comunidades de práctica puede ayudarles a no perderse necesidades emergentes o prácticas que al principio no están directamente en línea con los objetivos actuales. Además, estos gobiernos deberían explorar

soluciones alternativas más orientadas al futuro dentro y fuera de su ámbito de trabajo para prepararse ante acontecimientos imprevistos y nuevos desarrollos (por ejemplo, mediante la investigación de tendencias y escenarios futuros). Las puntuaciones bajas en este ámbito son habituales, ya que la innovación anticipatoria suele estar menos presente en las carteras de los gobiernos. Esto suele deberse a que es el más difícil de demostrar el rendimiento de la inversión. Sin embargo, es necesario redoblar los esfuerzos para garantizar que los gobiernos tengan una visión informada del futuro y puedan actuar hoy para ayudar a darle forma.

Los apartados anteriores representan temas regionales generales, pero los resultados de cada país y organización varían. Las organizaciones de gobierno digital e innovación de los gobiernos de ALC pueden obtener resultados más específicos y retroalimentación sobre sus propios contextos completando la Herramienta de Exploración de Servicios.<sup>10</sup> Además de proporcionar resultados y asesoramiento a medida sobre cada faceta, los equipos gubernamentales también pueden trazar un mapa de su cartera de innovación proyecto por proyecto para detectar carencias y determinar si sus esfuerzos están en consonancia con sus principales puntos fuertes, así como para comprender mejor su capacidad para adoptar un enfoque de cartera de la innovación.<sup>11</sup>

Basándose en sus resultados, los gobiernos pueden centrarse en impulsores, estructuras, herramientas, métodos, habilidades y capacidades específicas para reforzar las áreas en las que puedan ser débiles. Por ejemplo, dado que los gobiernos de ALC son los más débiles en Innovación Anticipatoria, podrían tratar de poner en práctica elementos del modelo de Gobernanza de la Innovación Anticipatoria (AIG, por sus siglas en inglés) de la OCDE (véase el Recuadro 5.1 y la Figura 5.3). Varios ejemplos muestran cómo están avanzando en esta dirección, incluidos los mencionados en la sección "Preparación para el futuro a través de la gobernanza anticipatoria" del informe de 2022 de la OCDE-CAF sobre inteligencia artificial (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>), como el piloto "Futuro" de Chile para anticipar, priorizar y construir nuevas y diversas formas de valor.<sup>12</sup>

**Figura 5.3. Modelo de gobernanza de la innovación anticipatoria**



Fuente: OECD (n.d.<sup>[5]</sup>), *Anticipatory Innovation Governance: Exploring the Future and Taking Action Today*, <https://oecd-opsi.org/work-areas/anticipatory-innovation>.

### Recuadro 5.1. Gobernanza de la Innovación Anticipatoria

La AIG (siglas en inglés de *Anticipatory Innovation Governance*) es un punto de encuentro en el que el conocimiento sobre futuros plausibles se convierte en práctica a través de la innovación. Encarna una amplia capacidad para explorar activamente opciones como parte de actividades de anticipación más amplias, con el objetivo de impulsar innovaciones relacionadas con futuros inciertos con la esperanza de dar forma a los primeros mediante una práctica innovadora.

Dos componentes básicos sustentan los esfuerzos de la AIG y pueden ayudar a hacerlos realidad:

1. Aprovechar la **agencia** de los actores en el proceso de gobernanza. La agencia implica la exploración de alternativas, herramientas y métodos, estructuras institucionales, capacidades organizativas y disponibilidad de datos y recursos para la innovación.
2. Crear un **entorno de autorización** en el que puedan prosperar los procesos de anticipación. El entorno de autorización implicará cuestiones como la legitimidad, los intereses creados, el interés público y la participación, las redes y asociaciones, las pruebas y la evaluación, y los circuitos de aprendizaje.

Como se observa en la Figura 5.3, cada enfoque capta una variedad de mecanismos específicos de AIG.

Fuente: Tõnurist, P. y A. Hanson (2020<sup>[6]</sup>), "Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making", <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>.

Del mismo modo, enfoques como las metodologías *lean*, la innovación abierta y los enfoques basados en la percepción del comportamiento pueden ser vías de acceso a la innovación orientada a la mejora. Para ayudar a los gobiernos a comprender y reforzar sus esfuerzos, el OPSI ha elaborado un informe de facetas para cada una de las facetas de la innovación, así como otro para adoptar un enfoque de cartera en la innovación del sector público.<sup>13</sup>

### Declarar para innovar

Siete gobiernos de ALC (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú) se han apegado a la Declaración de la OCDE sobre Innovación en el Sector Público adoptada en 2019 (ver el Recuadro 5.2 y Figura 5.4,<sup>14</sup> reconociendo formalmente la importancia de la innovación como una capacidad estratégica del gobierno para modernizar las administraciones estatales y alcanzar los objetivos políticos. Este paso indica su compromiso y alineamiento con los principios y acciones reconocidos internacionalmente para adoptar y potenciar la innovación.

## Recuadro 5.2. Declaración de la OCDE sobre los principios de la innovación en el sector público (extractos)

### Principio 1: Adoptar y mejorar la innovación en el sector público

- Adoptar la innovación como una de las formas en que los gobiernos pueden alcanzar sus objetivos y mejorar la calidad de vida de las personas a las que brindan sus servicios.
- Apremiar la naturaleza polifacética de la innovación y adoptar un enfoque sistémico de la innovación que se adapte a las necesidades, objetivos y prioridades pertinentes.

### Principio 2: Motivar y equipar a todos los funcionarios públicos para que innoven

- Reconocer que la innovación requiere una amplia gama de habilidades y capacidades, así como motivación.
- Garantizar estructuras de apoyo, procesos y condiciones de trabajo que permitan más fácilmente a los funcionarios públicos innovar, y reevaluar continuamente las rutinas establecidas que puedan estar obstaculizando innecesariamente la innovación.

### Principio 3: Cultivar nuevas asociaciones e implicar a diferentes voces

- Conectar a distintos actores (públicos, privados, sin ánimo de lucro, particulares) de forma que las organizaciones del sector público puedan asociarse, colaborar y crear de manera conjunta nuevos enfoques o soluciones a los problemas.
- Desarrollar un espectro de prácticas de participación y cocreación, y utilizar diferentes formas de las mismas, para garantizar que los esfuerzos de innovación se basen en la experiencia vivida y en los conocimientos pertinentes.

### Principio 4: Apoyar la exploración, la iteración y las pruebas

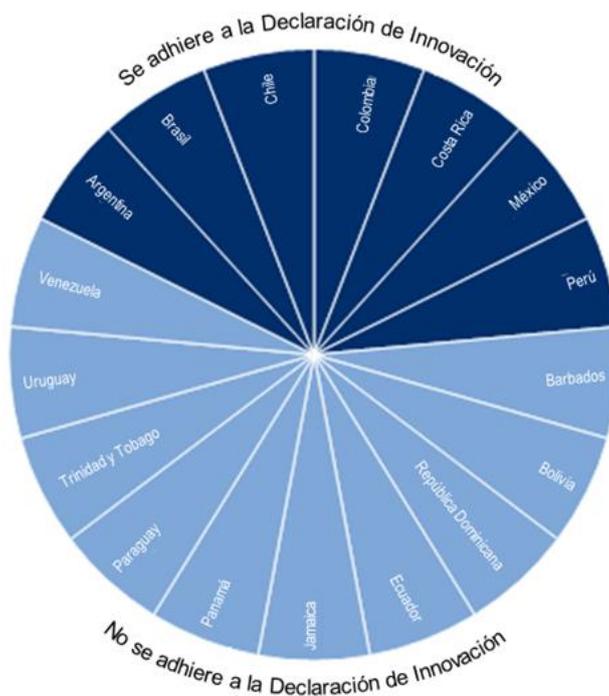
- Garantizar la exploración, la iteración y el ensayo en toda la cartera, tanto a nivel del sector público en su conjunto como de los distintos ministerios y organizaciones.
- Reconocer los beneficios que pueden derivarse de permitir la experimentación en sistemas básicos (como el uso de tecnologías digitales, la elaboración de presupuestos, la gestión de riesgos y la elaboración de informes).

### Principio 5: Difundir lecciones y compartir prácticas

- Fomentar la creación de redes y el aprendizaje entre iguales para ayudar a los funcionarios públicos a aprender unos de otros.
- Desarrollar y mantener circuitos de retroalimentación que recojan las opiniones de los ciudadanos y del personal de primera línea para contribuir al aprendizaje continuo.

Fuente: OCDE (n.d.<sup>17</sup>) *Declaración sobre la innovación en el sector público*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>.

**Figura 5.4. Adhesión de los gobiernos de ALC a la Declaración de la OCDE sobre la innovación en el sector público**



Fuente: OCDE (n.d.<sup>[7]</sup>), *Declaración sobre la innovación en el sector público*, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>.

Los gobiernos de ALC participan en una serie de actividades que se ajustan a los principios de la Declaración.

**El Principio 1 (adoptar y potenciar la innovación)** se refleja en gran medida en los enfoques de cartera analizados en la sección anterior. También puede demostrarse mediante la creación de estrategias de innovación. Muchos gobiernos de ALC obtienen buenos resultados en este sentido en lo que respecta a la innovación digital. Como se ha comentado en el capítulo 1, la mayoría de los gobiernos de ALC cuentan con una estrategia de gobierno digital y, por lo general, hacen especial hincapié en la innovación. Algunos también han desarrollado estrategias de IA (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>) o estrategias de innovación digital.<sup>15</sup> Sin embargo, las estrategias de innovación del sector público han sido menos pronunciadas:

- Colombia desarrolló una estrategia de "Innovación para un país moderno" en su Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022, y los funcionarios colombianos declararon en entrevistas realizadas en el marco de este informe que ha sido crucial para proporcionar un plan de acción para un enfoque estratégico de la innovación centrado en los ecosistemas.
- En Chile, la Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación aborda la importancia de la innovación en el sector público (incluyendo redes, difusión, escalamiento, capacidades y enfoques sistémicos) y su Agenda de Modernización del Estado<sup>16</sup> describe acciones relevantes en torno a la modernización de los servicios y funcionarios públicos y la promoción de la transparencia y la participación ciudadana, entre otras cosas.
- República Dominicana puso en marcha en 2021 una estrategia de innovación y transformación digital, aunque su alcance solo incluye innovar sobre la contratación pública.<sup>17</sup>
- Ecuador creó una estrategia específica en torno a la mejora continua y la innovación de los procesos y servicios públicos.<sup>18</sup>

- Paraguay utilizó técnicas participativas en todos los sectores para crear una Estrategia Nacional de Innovación, aunque la estrategia en sí no está dirigida, en general, a la innovación del sector público.<sup>19</sup>

De ellos, sólo los esfuerzos de Colombia, Ecuador y, en cierta medida, Chile se acercan a una verdadera estrategia de innovación del sector público. Sin una estrategia de este tipo, los gobiernos de ALC pueden tener dificultades para adoptar un enfoque sistémico de la innovación y vincular sus esfuerzos generales de innovación a su estrategia digital y a sus objetivos de innovación digital. En las entrevistas realizadas en el marco de este informe, Chile, República Dominicana, Panamá y Perú afirmaron que un enfoque estratégico débil en materia de innovación conduce a la fragmentación y a la falta de claridad en los esfuerzos de innovación. Los gobiernos pueden aprender de Irlanda, que ha creado una de las principales estrategias de innovación del sector público en la actualidad (Recuadro 5.3).

### Recuadro 5.3. Estrategia de innovación del sector público (Irlanda)

La estrategia irlandesa de innovación, *Making Innovation Real - Delivering Today, Shaping Tomorrow*, representa la voluntad de innovar en objetivos y acciones estratégicas concretas. Esta estrategia se centra en la innovación centrada en el ciudadano, la cultura de la innovación, la innovación a gran escala y la innovación transformadora. La estrategia va acompañada de apoyos concretos, herramientas y orientaciones para ayudar a los ministerios y equipos a incorporar estas acciones a sus operaciones y estrategias.

Fuente: Our Public Service (n.d.<sup>[8]</sup>), *Innovation Strategy*, <https://www.ops.gov.ie/actions/innovating-for-our-future/innovation/innovation-strategy>.

Este principio también puede ilustrarse a través de actos de gran repercusión para sensibilizar, destacar los esfuerzos innovadores y promover el aprendizaje, como la Semana de la Innovación de Brasil<sup>20</sup>, que convoca a líderes mundiales y nacionales de la innovación del sector público y ofrece cientos de horas de contenido pertinente.

Por último, las organizaciones o entidades dedicadas a la innovación pueden ser de gran ayuda. Entre los ejemplos, aunque a menudo más ceñidos a la innovación *digital*, cabe citar:

- Centro de Innovación Digital de Colombia,<sup>21</sup> que actúa como laboratorio, organismo de conocimiento, centro de estudios y agente dinamizador del ecosistema de innovación. El país también cuenta con un Centro para la Cuarta Revolución Industrial Colombia (C4IR Colombia), en colaboración con el Foro Económico Mundial (FEM).<sup>22</sup>
- Brasil es el otro país de la región que cuenta con un Centro para la Cuarta Revolución Industrial similar al que existe en Colombia (C4IR Brasil), en colaboración con el FEM.<sup>23</sup>
- Laboratorio de Innovación Digital de República Dominicana.<sup>24</sup>
- El Consejo Nacional de Innovación Gubernamental de Panamá es un órgano rector intergubernamental integrado por miembros del Ministerio de la Presidencia, el Ministerio de Economía y Finanzas, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Contraloría General de la República y la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG). Éste asesora sobre innovación en el sector público y aprueba planes de innovación, entre otras funciones. Otras entidades pertinentes son el Instituto de Tecnología e Innovación y los grupos de trabajo sobre innovación tecnológica de los distintos organismos.<sup>25</sup>
- El Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital de Perú es un espacio de creación conjunta para que los centros de estudios, la sociedad civil, los sectores público y privado, y los ciudadanos, participen en el diseño, rediseño y digitalización de los servicios públicos, y en la transformación digital del país.<sup>26</sup>

Los fondos dedicados a la innovación también pueden ayudar a facilitarla, tanto para proporcionar financiación inicial que haga despegar las ideas, como para ayudar a garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos que

resulten fructíferos. Más allá de algunas iniciativas GovTech específicas que se comentan a continuación, la OCDE no identificó ningún fondo destinado a la innovación en el sector público.

Otros gobiernos de ALC podrían aprender mucho de estos eventos, entidades y fondos, ya que otros no parecen disponer de elementos comparables de este calibre. Muchos elementos de los principios restantes se tratan en otra parte. Algunos ejemplos adicionales de fuera de la región se presentan en el Recuadro 5.4.

### Recuadro 5.4. Ejemplos de fuera de ALC para alcanzar el Principio 1

#### Evento de innovación

El Servicio Público Australiano celebra cada mes de julio el Mes de la Innovación. El mes brinda la oportunidad de compartir experiencias de innovación y explorar nuevas ideas. Éstas, a su vez, mejoran las prácticas laborales y ayudan a ofrecer mejores productos y servicios a los australianos.

#### Entidad de innovación

El Laboratorio de Innovación de NIDO en Bélgica estimula y apoya la innovación en el sector público proporcionando orientación y conocimientos prácticos para ayudar a los funcionarios a experimentar, afrontar retos y encontrar soluciones innovadoras y sostenibles. NIDO ayuda a crear un espacio para la innovación proporcionando recursos para enfoques innovadores y conectando a los innovadores a través de *storytelling* y redes.

#### Fondo de Innovación

Los Fondos del Gobierno francés para la Transformación del Sector Público apoyan proyectos que mejoran la calidad, la eficiencia y el carácter innovador del sector público. La iniciativa pretende equipar y apoyar mejor la transformación y la innovación en el gobierno.

Fuente: Gobierno australiano (2021<sup>[9]</sup>), *Mes de la Innovación 2020*, <https://www.industry.gov.au/publications/innovation-month-2020>; Nidolab (n.d.<sup>[10]</sup>), *Nido - Le labo d'innovation du service public*, <https://www.nidolab.be/nido>; Gobierno francés (n.d.<sup>[11]</sup>), *Fonds pour la transformation de l'action publique*, <https://www.modernisation.gouv.fr/transformer-laction-publique/fonds-pour-la-transformation-de-laction-publique>.

El **Principio 2 (motivar y preparar a los funcionarios públicos)** se trata en el análisis de la siguiente sección sobre competencias y capacidades, así como en la sección "Mejorar la experiencia interna y el capital humano" del informe de la OCDE-CAF sobre inteligencia artificial.<sup>27</sup>

El **Principio 3 (nuevas asociaciones y voces)** se refleja en el informe sobre IA de la OCDE-CAF de ALC (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>) en las secciones "Aprovechar la experiencia externa a través de asociaciones y adquisiciones", "Comprender los problemas y el potencial de las soluciones de IA" (en relación con las redes y los retos públicos), "Garantizar un enfoque inclusivo y centrado en el usuario" (en relación con la creación conjunta y la participación ciudadana). Otras iniciativas en este ámbito incluyen:

- Liderando los esfuerzos transfronterizos,<sup>28</sup> como la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (Red GEALC); la Agenda Digital para ALC (eLAC) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL);<sup>29</sup> las Naciones Digitales,<sup>30</sup> que incluye a México y Uruguay como miembros; y los mecanismos de interoperabilidad que están desarrollando Chile, Colombia, México y Perú.<sup>31</sup>
- Redes centradas específicamente en la innovación digital, como la Red Nacional de Innovadores Digitales de Perú.<sup>32</sup>
- Portales de participación bien diseñados y ejecutados (por ejemplo, Participa Perú y Diálogo de Ecuador).<sup>33</sup>

El **Principio 4 (apoyar la exploración, la iteración y la experimentación)** se refleja en la sección "Crear espacio para la experimentación" del informe de la OCDE-CAF sobre inteligencia artificial, así como en el trabajo que se está realizando para apoyar GovTech (que se analiza más adelante). Otra iniciativa relevante es el Laboratorio de Gobierno de Paraguay (GobLab),<sup>34</sup> en el que, según afirmaron funcionarios paraguayos en entrevistas mantenidas en el marco de este proyecto, está contribuyendo a fomentar una cultura de la innovación. El iLabton representa otro interesante ejemplo de la región que combina inteligencia colectiva y experimentación (véase el Recuadro 5.5).

### Recuadro 5.5. iLabthon

Combinando elementos del estilo de los retos y la inteligencia colectiva, iLabthon fue el primer maratón del mundo en crear laboratorios gubernamentales de innovación. Celebrado del 20 al 31 de enero de 2021 por la *Conexão Inovação Pública RJ (Conexión de Innovación Pública)* de Brasil, con el apoyo de organismos gubernamentales, el evento virtual reunió a 1,327 participantes, 132 ponentes e instructores, y 27 laboratorios de innovación del sector público ya existentes para sentar las bases de nuevos laboratorios de innovación en Brasil, Guinea-Bissau, México y Mozambique. Los participantes se dividieron en equipos competidores para desarrollar productos mínimos viables de nuevos laboratorios que tuvieran en cuenta cinco dimensiones clave: estrategia, servicios, estructura, aprendizaje y comunicación. Más de 130 proyectos de laboratorio surgieron del evento, y las mejores ideas se pusieron en práctica.

Fuente: OECD (n.d.<sup>[12]</sup>), *iLabthon*, <https://oecd-opsi.org/innovations/ilabthon>.

El **Principio 5 (difundir lecciones y prácticas)** está parcialmente cubierto por el informe de la OCDE-CAF sobre inteligencia artificial en las secciones sobre "Comprender los problemas y el potencial de las soluciones de IA" (en relación con las redes de aprendizaje entre iguales), y "Garantizar un enfoque inclusivo y centrado en el usuario" (en relación con los circuitos de retroalimentación y la participación de los usuarios). Este principio también tiene sinergias con otros principios. Por ejemplo, el Centro de Innovación de Colombia, mencionado en el Principio 1, tiene como una de sus líneas de trabajo la Base de Conocimiento, a través de la cual comparte conocimiento y experiencias relevantes en gobierno digital. Las redes, tratadas en el Principio 3, son también una gran fuente de aprendizaje orgánico o estructurado. La Central Estatal de Innovación del Estado de Pernambuco, Brasil, es un buen ejemplo de cómo el principio puede integrarse en los esfuerzos de innovación (Recuadro 5.6).

### Recuadro 5.6. Central de Innovación del Estado (Pernambuco, Brasil)

Creada en 2020, el objetivo de la Central de Innovación del Estado es ayudar al Gobierno a mejorar y difundir los conocimientos sobre innovación, facilitar experimentos, evaluar proyectos y carteras para reducir riesgos, optimizar la asignación y el uso de recursos y crear una sólida cultura de la innovación. Trabaja en varias organizaciones del sector público. Los principales servicios que entrega son:

- Promoción y difusión de la innovación pública.
- Formación y calificación en innovación.
- Evaluación de proyectos y carteras de innovación.
- Orientación técnica de los proyectos de innovación.
- Premios a la promoción y la innovación.

Aunque algunos servicios son impulsados por la demanda, Usina actúa activamente en la prospección y búsqueda de funcionarios e instituciones, tratando de combinar otros servicios con una labor continua de promoción y difusión de conocimientos.

Fuente: OECD (n.d.<sup>[13]</sup>), *Usina Pernambucana de Inovação*, <https://oecd-opsi.org/innovations/usina-pernambucana-de-inovacao>; <https://usina.pe.gov.br>.

La Encuesta de la OCDE sobre la Agencia del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe, realizada en el marco de este informe, ayuda a calibrar algunos sentimientos generales en torno a las opiniones de los funcionarios sobre los principios de la innovación del sector público para el sector público de su país. En general, los encuestados mostraron un sentimiento positivo hacia todos los principios de innovación, con la excepción de algunas cuantas áreas en las que predominaba el sentimiento negativo:<sup>35</sup>

- Argentina respondió de forma neutral sobre si los funcionarios públicos están capacitados para asumir riesgos y comprometerse con nuevas ideas/tecnologías, y su capacidad para conectar a diferentes actores.
- Barbados respondió de forma neutral sobre todos los aspectos de los Principios 2, 4 y 5, sugiriendo una resistencia cultural a la innovación, una falta de apoyo a los funcionarios públicos para que prueben cosas nuevas y retos al momento de experimentar. También respondió de forma neutral o en desacuerdo con algunos puntos del Principio 5, lo que sugiere dificultades para crear organizaciones de aprendizaje y difundir las mejores prácticas y las lecciones aprendidas. Barbados también respondió de forma neutral a su capacidad para cultivar asociaciones (Principio 3).
- Chile respondió con neutralidad, reconociendo que la innovación requiere inversión y que promueve las asociaciones, y discrepó en que sus funcionarios públicos están facultados para asumir riesgos y que desarrolla y mantiene circuitos de retroalimentación para ayudar al aprendizaje continuo.
- Colombia obtuvo respuestas mixtas en relación con el Principio 5, con un sentimiento neutro sobre su capacidad para fomentar la creación de redes y el aprendizaje entre iguales, y para desarrollar y mantener circuitos de retroalimentación.
- Costa Rica se mostró muy de acuerdo en que se capacite a los funcionarios públicos para asumir los riesgos adecuados, en que se promueva la creación de alianzas y en que se reconozcan los beneficios que pueden derivarse de la experimentación. También se mostró neutral en todos los aspectos del Principio 5, excepto en estar totalmente en desacuerdo con que desarrolle y mantenga circuitos de retroalimentación.
- Ecuador respondió con neutralidad que promueve el intercambio sistemático de lecciones aprendidas.
- Jamaica respondió con neutralidad que fomenta una cultura de apertura, aprendizaje de los errores y colaboración entre a partir de silos.
- México no está de acuerdo en que se desarrollen y mantengan circuitos de retroalimentación.

- Panamá respondió con neutralidad, es decir, desarrolla y mantiene circuitos de retroalimentación.
- Paraguay respondió de forma neutral que fomenta el trabajo en red y el aprendizaje entre iguales y que promueve la creación de asociaciones.

La OCDE y CAF consideran que el sentimiento positivo en torno a la mayoría de los temas es una buena señal. Sin embargo, algunos de los retos más importantes que se señalan en la región tienden a estar asociados a:

- Promover un entorno en el que los funcionarios públicos estén capacitados para asumir riesgos y comprometerse con nuevas ideas, tecnologías y formas de trabajar.
- Conectar a distintos agentes (públicos, privados, sin ánimo de lucro, ciudadanos) de forma que el sector público pueda asociarse, colaborar y crear de manera conjunta nuevos enfoques; así como crear asociaciones para aumentar la capacidad de innovación del sector público.
- Desarrollar y mantener circuitos de retroalimentación que recojan las opiniones de los ciudadanos y del personal de primera línea para contribuir al aprendizaje continuo.
- Compartir sistemáticamente el aprendizaje derivado de la actividad de innovación (ya sea un éxito o un fracaso).

Del mismo modo, los talleres y encuestas realizados por la OCDE y la CAF en el marco de este informe encontraron, en general, temas similares. Por ejemplo, en un taller de la OCDE-CAF con 80 asistentes de todos los países incluidos en el ámbito de este estudio (excepto Venezuela), los participantes coincidieron en que fomentar la experimentación y la creación de prototipos era un reto importante, pero que también debía considerarse una prioridad clave sobre la que tomar medidas. En las entrevistas con distintos gobiernos de la región realizadas por la OCDE y CAF en el marco de este proyecto, el miedo a asumir riesgos se planteó repetidamente como un obstáculo, y los funcionarios a menudo responsabilizaban a los estrictos marcos jurídicos y al temor a las represalias en caso de fracaso, lo que se traduce en una cultura entre los funcionarios de hacer exactamente lo que dice la ley, "ni más ni menos". Los gobiernos de ALC tendrán que superar esta reticencia cultural para lograr avances significativos y sistémicos en sus esfuerzos de transformación del sector público. Chile es, quizás, el más fuerte en este ámbito, aunque reforzado por su sólida red de laboratorios e innovación, como se analiza en este capítulo y en el informe de la OCDE-CAF sobre inteligencia artificial de 2022 (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>). Como en la mayoría de las demás áreas, todos los países de la región se beneficiarían de esfuerzos adicionales para fortalecer una cultura que abrace la innovación. Como se muestra en el Recuadro 5.7, en el Libro interactivo de la innovación del OPSI de la OCDE es un recurso que puede ayudar a alcanzar este objetivo.

### Recuadro 5.7. Libro interactivo de la innovación en el sector público

El OPSI ha creado un nuevo Libro interactivo para la Declaración de la OCDE sobre la Innovación en el Sector Público con el fin de ayudar a los altos funcionarios y a los mandos intermedios a conectar sus retos con los principios de la Declaración; evaluar sus capacidades para afrontarlos de forma innovadora; y seleccionar y aplicar acciones, herramientas y estudios de casos para efectuar cambios sobre el terreno. Los gobiernos de ALC pueden utilizar este libro interactivo para consolidar sus puntos fuertes y abordar sus carencias y retos en las áreas tratadas en esta sección. Para acompañarlo, el Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) de la OCDE también ha elaborado un video en el que se explica cómo aplicar el libro interactivo, así como una guía de facilitación y plantillas para que las organizaciones y los equipos puedan utilizar el libro interactivo en formato de taller.

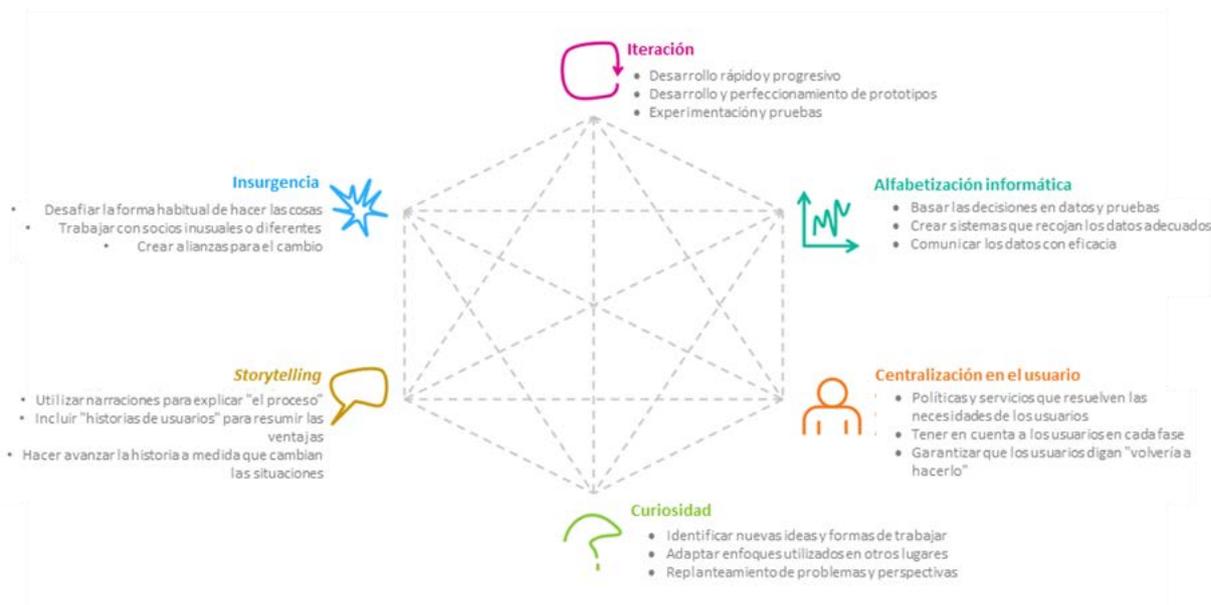
Fuente: OECD (n.d.<sup>[14]</sup>), *Principles and Actions for Enhancing Innovation*, <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration>; OECD (n.d.<sup>[15]</sup>), *Libro Interactivo de la Innovación*, [https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2023/06/OPSI\\_Playbook\\_fa-ESPANOL-completo.pdf](https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2023/06/OPSI_Playbook_fa-ESPANOL-completo.pdf).

## Fomento de las competencias y capacidades de innovación

Las capacidades y competencias de los funcionarios, la manera en la que se organizan en equipos y la estructura de la administración pública determinan la eficacia innovadora del sector público. Además de la importancia de fomentar habilidades digitales en todo el gobierno, tal y como se analizó en el Capítulo 2, garantizar una base de sólidas habilidades de innovación entre los funcionarios públicos puede fortalecer la capacidad innovadora de los gobiernos y, en el contexto de ALC, ayudar a superar los desafíos analizados en este capítulo.

El modelo de competencias de la OCDE para la innovación en el sector público se basa en seis áreas de competencias "básicas" (Figura 5.5). No todos los funcionarios tendrán que utilizar o aplicar estas competencias en su trabajo cotidiano. Sin embargo, para un servicio público moderno del siglo XXI, todos los funcionarios deberían tener al menos un cierto nivel de conocimiento de estas seis áreas con el fin de apoyar mayores niveles de innovación en el sector público.

**Figura 5.5. Seis competencias básicas para la innovación en el sector público**



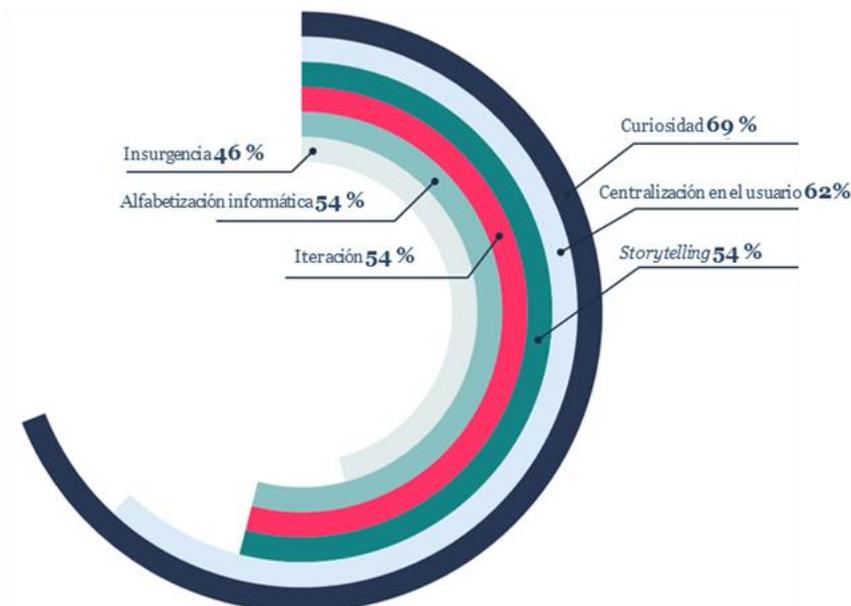
Fuente: OECD (2017<sup>[16]</sup>), *Embracing Innovation in Government: Core Skills for Public Sector Innovation*, <https://oecd-opsi.org/publications/core-skills>.

Los datos obtenidos para este informe muestran que las opiniones de los funcionarios de los gobiernos digitales sobre si los funcionarios públicos de sus países cuentan con estas capacidades de innovación son débiles o moderadas, lo que sugiere que actualmente no se dispone de los elementos básicos que faciliten las capacidades y la cultura innovadoras y demuestra la necesidad de mejorar estas capacidades en toda la administración pública. Las puntuaciones relativamente altas en curiosidad dejan entrever que los funcionarios *quieren* probar cosas nuevas e innovar, pero que no siempre tienen los conocimientos y la capacitación necesarios para seguir adelante.

Haciendo un zoom a nivel nacional, los funcionarios de algunos países creen que sus funcionarios están más dotados de aptitudes para la innovación que los de otros. Por ejemplo,

- Brasil, México y Uruguay indicaron estar de acuerdo con cada una de las seis competencias básicas de innovación.
- Argentina, Barbados, Chile, Paraguay y Perú tendieron a coincidir en que los funcionarios públicos estaban dotados de la mayoría de las competencias, pero se mostraron neutrales en algunas otras.<sup>36</sup>
- Ecuador y Panamá se mostraron neutrales en todo, excepto en el acuerdo de Ecuador con la iteración.
- Funcionarios de otros países expresaron opiniones más críticas. Costa Rica se mostró en desacuerdo con todas las competencias, excepto con la de ser neutral en la centralización en el usuario. Las respuestas de Colombia fueron mixtas, expresando desacuerdo en *storytelling*, acuerdo en la alfabetización informática y neutralidad en el resto. Jamaica también se mostró mixta, de acuerdo con la iteración y la centralización del usuario, en desacuerdo con la insurgencia y la alfabetización informática, y neutral en cuanto a la centralidad del usuario.

**Figura 5.6. Opinión de los gobiernos de ALC sobre si los funcionarios públicos tienen aptitudes para la innovación**



Nota: Con base en los países que coincidieron en que los funcionarios públicos poseían en general estas competencias. Los 14 países participantes en la encuesta son Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

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

Los gobiernos de ALC han desarrollado cada vez más componentes de formación y capacitación para ayudar a fortalecer sus competencias de innovación, especialmente en lo que respecta a la alfabetización de datos, la centralización del usuario y la iteración.<sup>37</sup> En relación con la iteración, las formaciones en metodologías de desarrollo ágil y creación de prototipos son especialmente relevantes para la innovación digital, y pueden verse en la oferta formativa de países como Brasil.<sup>38</sup>

El resto de las capacidades de innovación parecen recibir menos atención, quizá porque están menos estructuradas (por ejemplo, *insurgencia*, *storytelling*), o porque los gobiernos creen que las capacidades ya existen entre los funcionarios públicos (por ejemplo, *curiosidad*). Sin embargo, sigue siendo importante reforzar estas habilidades. Podemos ver algunos ejemplos de ello, como la formación de Brasil en "Creatividad y Nuevas Tecnologías".<sup>39</sup> A nivel nacional, Colombia ha desarrollado un programa global de Diplomado en Innovación del Sector Público<sup>40</sup> y de desarrollo de capacidades para la innovación del sector público. A nivel subnacional, LABcapital, de Bogotá (Colombia), ha creado un curso de innovación pública en línea para funcionarios públicos.<sup>41</sup> Los programas de desarrollo de capacidades del GovLab de Chile ofrecen una de las formaciones nacionales más sólidas en materia de innovación de la región a través de su Red de Innovadores Públicos (Recuadro 5.8). El Laboratorio de Gobierno de Argentina (LABGobAr) se creó una Academia de Diseño de Políticas Públicas, en la que se enseñaban competencias y herramientas básicas de innovación (por ejemplo, *curiosidad*, *storytelling*, big data e IA), y el país incluso, basaba las decisiones de promoción del personal en función del nivel de innovación.<sup>42</sup> Sin embargo, parece que esta iniciativa ya no existe. Para apoyar a muchos países, CAF también ha desarrollado un Diploma en Gobernanza e Innovación Pública (Recuadro 5.9), que ya está dando importantes resultados.

Sin embargo, no todos los esfuerzos provienen directamente del propio gobierno. La empresa brasileña WeGov ha creado el Programa HubGov, cuyo lema es "más que innovaciones, necesitamos crear innovadores" mediante el fomento de una cultura innovadora, competencias y conexiones.<sup>43</sup>

### Recuadro 5.8. Capacitación y formación de la Red de Innovadores Públicos (Chile)

El Laboratorio de Innovación de Gobierno de Chile (GobLab) pretende acelerar la transformación de los servicios públicos para las personas y su relación con los ciudadanos. Su Red de Innovadores Públicos fomenta las capacidades de innovación de más de 20,000 funcionarios, dirigentes, empresarios, académicos y ciudadanos que trabajan para mejorar la calidad de los servicios públicos. El servicio pretende abordar el pensamiento aislado, la escasa adopción de capacidades de innovación y la resistencia cultural a nuevas prácticas y métodos mediante la generación de iniciativas de conexión y aprendizaje para descentralizar la innovación y hacer que la transformación del Estado sea sostenible con el tiempo. Anualmente se imparten varias capacitaciones a través de una plataforma digital y de interacciones presenciales.

Basadas en las Competencias básicas para la innovación en el sector público de la OCDE y en el propio Marco de competencias para la innovación pública de Chile, las formaciones giran en torno a temas como:

- **Mejores servicios:** Servicios digitales más rápidos y eficientes para las personas por defecto.
- **Mejor gestión:** Procesos internos más eficientes y eficaces, digitalización y automatización de procesos, toma de decisiones basada en pruebas, interoperabilidad de las instituciones.
- **Personas en el Estado:** Desarrollo de capacidades de transformación, rendimiento, productividad y gestión del cambio.

También hay un **curso de facilitador** para que los funcionarios adquieran las herramientas necesarias para liderar proyectos de innovación pública. Más de 200 facilitadores en más de 140 instituciones públicas. Los cursos suelen programarse a través de una Agenda de Aprendizaje Mensual, con talleres y charlas digitales y presenciales a cargo de funcionarios y expertos privados. En cada sesión participan aproximadamente 400 personas. Cada año se celebra una Cumbre Anual, con talleres y actividades para aprender nuevas metodologías y dar visibilidad a las experiencias de innovación de los miembros. Cada año participan más de 2,000 usuarios.

Fuente: Gobierno de Chile (n.d.<sup>[17]</sup>), *¿Te gustaría mejorar el Estado y Transformar los servicios públicos?*, <https://www.lab.gob.cl/red-de-innovadores>; Government of Chile (2021<sup>[18]</sup>), *Different Angle: Perspectives on Public Innovation. What is the Chilean Model of Public Innovation? Six years of the Government Lab*, [https://www.lab.gob.cl/static/pdf/Different-Angle\\_Six-years-of-the-Government-Lab.pdf](https://www.lab.gob.cl/static/pdf/Different-Angle_Six-years-of-the-Government-Lab.pdf).

### Recuadro 5.9. Diplomado en Gobernanza e Innovación Pública (CAF)

CAF ha desarrollado el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para Líderes de América Latina y el Caribe en conjunto con 17 de las más prestigiosas universidades de la región. Su objetivo es fortalecer las competencias y habilidades de los líderes de América Latina y el Caribe que trabajan en la administración pública, el sector privado o la sociedad civil, en temas relacionados con la innovación y la gestión pública para promover un liderazgo transformador frente a los desafíos actuales de la región.

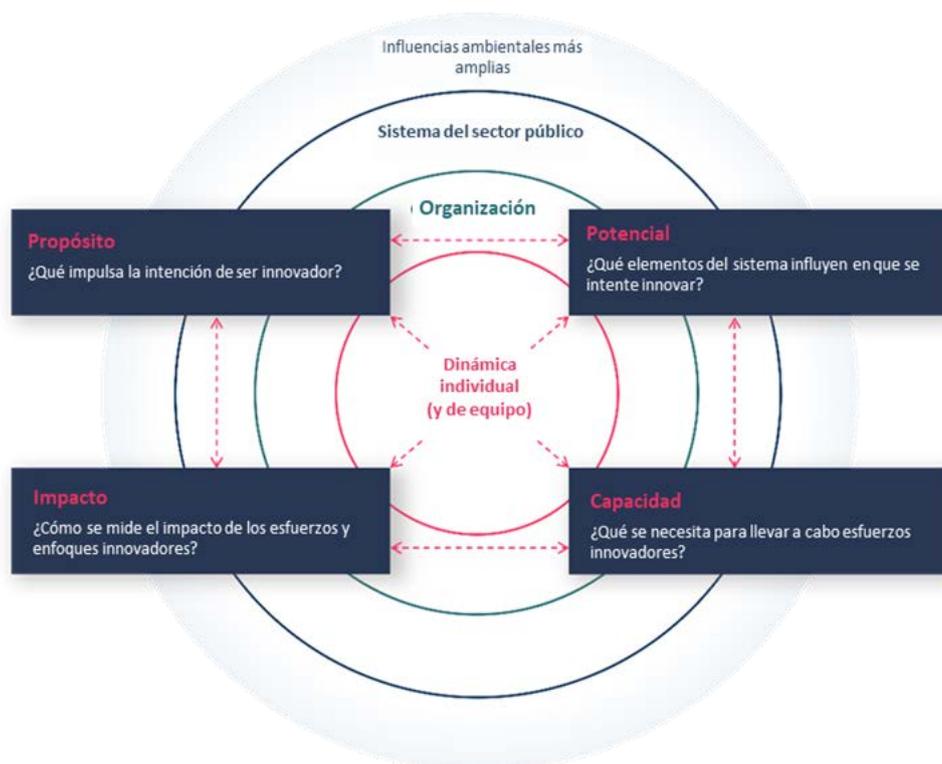
El curso está disponible en toda la región en colaboración con socios locales. A lo largo del programa híbrido virtual/físico de 6 meses (con un total de 160 horas de formación), los participantes asisten a cursos sobre temas como innovación pública, GovTech, transformación digital, género e inclusión social, metodologías ágiles y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

CAF subsidia, en gran medida, el costo del programa, contribuyendo así a hacerlo accesible. Los participantes que acrediten todas las actividades recibirán un Diplomado en Gobernanza Pública e Innovación de una universidad asociada. En 2023, el programa celebrará su segunda edición.

Fuente: CAF (n.d.<sup>[19]</sup>), *Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública (2° edición)*, <https://www.caf.com/es/actualidad/capacitacion/2023/05/diplomado-en-gobernabilidad-e-innovacion-publica-2-edicion/>.

Más allá de las competencias, los gobiernos también necesitan comprender y reforzar su capacidad sistémica más amplia para la innovación en el sector público. Su alcance es inmenso y va más allá de lo que se puede ofrecer en esta reseña. Sin embargo, para ayudar a los gobiernos en esta tarea, el OPSI de la OCDE ha desarrollado el Marco de Capacidad Innovadora (Kaur et al., 2022<sup>[20]</sup>). Se centra en examinar la capacidad innovadora de los sistemas del sector público existentes, así como sus mecanismos de gobierno, reglas, procesos, normas y otros factores estructurales. Se trata de un marco y unas directrices prácticas y sistémicas para hacer de la innovación parte integrante de la elaboración de políticas y la administración y mejorar la capacidad de los gobiernos para adaptarse rápidamente a entornos cambiantes y, en última instancia, construir soluciones más sólidas y sostenibles. El Marco adopta una visión amplia de los elementos y actores sistémicos a través de tres niveles de análisis y enmarcada en torno a cuatro áreas de interés, como puede observarse en la Figura 5.7.

**Figura 5.7. Marco de capacidad innovadora**



Kaur, M. et al. (2022<sup>[20]</sup>), "Innovative capacity of governments: A systemic framework", <https://doi.org/10.1787/52389006-en>.

## Fomento de la innovación digital y el uso de tecnologías emergentes en el sector público

Los temas anteriores se refieren a factores sistémicos y transversales que apoyan u obstaculizan la innovación del sector público en sentido amplio. Sin embargo, también existe la oportunidad de analizar específicamente cómo los gobiernos de ALC están promoviendo el uso de productos y procesos digitales para innovar, y cómo están aprovechando las tecnologías emergentes, que en sí mismas son innovadoras. Existen algunas iniciativas en ALC que consideran las tecnologías emergentes en un sentido amplio, como el Centro de Innovación Digital de Colombia<sup>44</sup> y su Centro para la Cuarta Revolución Industrial Colombia (C4IR Colombia); así como la división de Tecnologías Emergentes de Uruguay en su organismo central de gobierno digital.<sup>45</sup> Siempre que estén bien alineadas o integradas con otros esfuerzos de innovación y gobierno digital, estas estructuras pueden ser útiles para proporcionar gobernanza, liderazgo y visibilidad sobre las iniciativas tecnológicas emergentes.

Curiosamente, algunos gobiernos de ALC han adoptado el enfoque opuesto y han tomado la decisión de evitar el uso de tecnologías emergentes en el sector público. En las entrevistas con la OCDE y CAF mantenidas en el marco de este proyecto, funcionarios de Ecuador afirmaron que el gobierno ha tomado la decisión estratégica de dar prioridad a las tecnologías probadas y maduras, en parte como resultado del fracaso de los proyectos relacionados con tecnologías emergentes en los últimos años.<sup>46</sup> También los funcionarios panameños se mostraron "cautelosos a la hora de perseguir tecnologías emergentes". Aunque todos los gobiernos deberían mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías y de cómo pueden ser utilizadas por el sector público o repercutir en él, estas opiniones reflejan un notable nivel de autoconciencia y comprensión de las dificultades asociadas a la exploración de estas tecnologías, y sacan a la luz la necesidad de reforzar la capacidad para poder evaluar si el uso de las tecnologías emergentes es pertinente para atender la necesidad específica del sector público, e incluso si lo es. Este planteamiento es quizá más maduro que intentar adoptar tecnologías emergentes de forma desinformada o por el mero hecho de hacerlo. Aun así, la experimentación informada y mesurada suele ser un enfoque más favorable y puede ayudar a los gobiernos a no desaprovechar los cambios tecnológicos y las oportunidades potenciales, y dicha experimentación puede mitigar el riesgo de grandes fracasos que muchos países han encontrado. Fuera de la región de América Latina y el Caribe, algunos ejemplos de ello son el espacio aislado (*sandbox*) tecnológico basado en blockchain LBChain de Lituania<sup>47</sup> y el NHS AI Lab del Reino Unido para acelerar la adopción segura y eficaz de la IA en los servicios para el cuidado de la salud.<sup>48</sup>

Además de la promoción general (o la evasión) del uso de tecnologías emergentes, la mayoría de los esfuerzos de ALC tienden a centrarse en tecnologías específicas. La OCDE y CAF actualmente han cubierto de manera amplia el uso de la Inteligencia Artificial por parte de los gobiernos de ALC en el informe de la OCDE-CAF sobre IA (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>), sin embargo, los esfuerzos y ambiciones de ALC van más allá de la IA.

De hecho, varios gobiernos están explorando el uso de otras tecnologías innovadoras y emergentes, aunque parece que en menor medida que con la IA. Por ejemplo, sólo unos pocos gobiernos de ALC informaron de que tienen estrategias en torno a otras formas de tecnología emergente (Tabla 5.1), y la OCDE a través de su propia investigación no siempre pudo encontrar pruebas sólidas para respaldar los esfuerzos informados por los países.

**Tabla 5.1. Autoinforme de los gobiernos de ALC sobre estrategias tecnológicas innovadoras**

	Blockchain	Internet de las cosas (IoT)	Gemelos digitales	Automatización robótica de procesos	Análisis de big data
Argentina	✓	✓			✓
Barbados	✓				
Brasil		✓		✓	✓
Chile					
Colombia					✓
Costa Rica	✓	✓			✓
República Dominicana					
Ecuador					
Jamaica					
México		✓		✓	✓
Panamá					✓
Paraguay		✓			✓
Perú	(previsto)				
Uruguay					✓
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

Nota: Los 14 países participantes en la encuesta son Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

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

## Blockchain

Después de la IA, la tecnología blockchain puede ser la tecnología con mayor publicidad en los últimos años, pero también con crecientes niveles de desilusión (Lindman et al., 2020<sup>[21]</sup>). Los gobiernos de ALC han estado experimentando con casos de uso, así como adaptándose al potencial de la tecnología mediante la revisión de sus marcos jurídicos y normativos. Por ejemplo, la investigación de 2020 del BID encontró que en ese momento tres gobiernos de ALC (Argentina, Bolivia y Venezuela) tenían una regulación específica sobre blockchain, pero que *muchos* más tenían regulaciones habilitantes sobre contratos digitales, firmas digitales y contratos inteligentes (incluyendo si son equivalentes a los contratos tradicionales (IDB, 2020<sup>[22]</sup>).<sup>49</sup> Estos avances ayudan a despejar el camino para explorar el potencial de blockchain tanto en el sector público como en el privado.

Como puede observarse en la Tabla 5.1, tres países indican que cuentan con una estrategia para explorar el uso de blockchain, aunque su alcance no siempre incluye explícitamente los usos del sector público. Éstos, así como otros esfuerzos surgidos a través de la investigación y las entrevistas de la OCDE-CAF, se discuten en los apartados siguientes. Además, el BID ha desarrollado LACChain, que podría ayudar a toda la región de ALC proporcionando infraestructura ya preparada y redes comunitarias para ayudarles a empezar y/o avanzar en sus esfuerzos (Recuadro 5.10).

- Argentina ha creado "Blockchain Federal Argentina", una plataforma multiservicios abierta y participativa diseñada para integrar servicios y aplicaciones en blockchain (véase el Recuadro 5.11). La Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) del gobierno también ha publicado un Código de Buenas Prácticas para el Desarrollo de Software Público para promover el desarrollo sostenible de software del sector público, que incluye directrices sobre blockchain y contratos inteligentes.<sup>50</sup>
- Barbados busca convertirse en un centro regional de blockchain FinTech, y ya cuenta con varias empresas de blockchain en el país. El Gobierno también ha tomado medidas para introducir un marco jurídico que promueva los negocios del sector privado basados en blockchain y las criptomonedas. Las universidades han creado talleres sobre blockchain y otras ofertas. Aunque el país está aprovechando el potencial económico de la tecnología, la OCDE no ha encontrado pruebas de que se estén llevando a cabo esfuerzos dirigidos más específicamente a la transformación y la innovación del sector público.<sup>51</sup>
- La Estrategia del Plan de Transformación Digital de Brasil (E-digital) señala la importancia de utilizar blockchain, y el gobierno ha organizado varios eventos sobre cómo puede utilizarse la tecnología en el sector público.<sup>52</sup> También ha previsto realizar estudios de viabilidad para comprender mejor los retos y oportunidades de la tecnología (Government of Brazil, 2021<sup>[23]</sup>). También se comprometió a hacer que al menos nueve conjuntos de datos estén disponibles en las organizaciones gubernamentales a través de soluciones de blockchain hasta 2022, y a crear una red federal de blockchain interoperable (Revoredo, 2020<sup>[24]</sup>). El país también ha participado en proyectos específicos de blockchain, como la creación de una plataforma de blockchain de ingresos federales para compartir datos de ingresos entre organismos públicos y entidades contratadas (Government of Brazil, 2022<sup>[25]</sup>). Aunque los esfuerzos de Brasil son sólidos, la OCDE no pudo identificar ningún documento que constituyera una "estrategia" de blockchain.
- Si bien Chile no informó de una estrategia de blockchain, el país ha explorado proyectos de blockchain para el procesamiento de pagos públicos<sup>53</sup> y para permitir la transparencia de su red energética y la fijación de precios.<sup>54</sup>
- Colombia no informó de una estrategia de blockchain, pero ha puesto en marcha pilotos con blockchain para combatir la corrupción en la contratación pública (Government of Colombia, 2021<sup>[26]</sup>; WEF, 2020<sup>[27]</sup>) y ha desarrollado soluciones blockchain para mejorar la gestión del riesgo de emergencias (Ubaldi et al., 2019<sup>[28]</sup>). El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) de Colombia también ha publicado una *guía de referencia sobre Blockchain: Adopción e Implementación de la Tecnología Blockchain para el Estado Colombiano* (Recuadro 5.11).
- La Estrategia de Transformación Digital de Costa Rica destaca la importancia del uso de blockchain y otras tecnologías emergentes para empresas, ciudadanos y organizaciones del sector público.<sup>55</sup> Sin embargo, la OCDE no pudo identificar una estrategia más sustancial centrada en blockchain.

- Funcionarios jamaicanos dijeron a la OCDE que planean desarrollar una política de blockchain para el sector público.
- Aunque no reportó tener una estrategia, México ha tomado acciones para promover la exploración y experimentación con blockchain en el sector público. Por ejemplo, el Gobierno organizó un Hackathon de Blockchain Talent para explorar cómo utilizar la tecnología en los servicios públicos, que dio como resultado un prototipo funcional de blockchain para licitaciones públicas y contratos inteligentes para la contratación pública (Lindman et al., 2020<sup>[21]</sup>).<sup>56</sup> El país también creó una Junta Asesora de Blockchain con expertos de la industria, la sociedad civil, el mundo académico y el sector público para asesorar al Gobierno sobre el desarrollo de la blockchain pública, la identificación de casos de uso y proporcionar asistencia técnica (OECD, 2020<sup>[29]</sup>), aunque actualmente no es operacional.
- Perú indicó en una encuesta realizada en el marco de este proyecto que el país está planeando desarrollar una estrategia de blockchain a través de su Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Además, ha trabajado en la creación de un sistema de contratación pública basado en blockchain en colaboración con una empresa emergente de blockchain y el BID (Peru Reports, 2019<sup>[30]</sup>).
- En Uruguay, la agencia de gobierno digital, AGESIC, también ha desarrollado una guía fácil de usar que explica cómo utilizar blockchain a las organizaciones del sector público (Ubaldi et al., 2019<sup>[28]</sup>).<sup>57</sup> Incluye herramientas de evaluación para que las organizaciones del sector público valoren si blockchain satisface sus necesidades.

#### Recuadro 5.10. LACChain (Banco Interamericano de Desarrollo - BID)

Liderada por BID LAB, LACChain es una alianza global integrada por diferentes actores del entorno blockchain. Su objetivo es "acelerar la habilitación y adopción de la tecnología blockchain en la región para fomentar la innovación, reducir las desigualdades económicas, sociales, de género y de todo tipo, promover la calidad y seguridad del empleo, fomentar la inclusión financiera, la protección del consumidor y la integridad del mercado".

LACChain se centra en dos pilares: infraestructura y comunidad. En términos de infraestructura, LACChain pone a disposición de los socios una infraestructura de blockchain con permisos públicos para que la utilicen como les plazca, con restricciones mínimas. Con respecto a la comunidad, el sitio web de LACChain alberga una variedad de comunidades relevantes para la región (por ejemplo, Blockchain Summit Latam, Blockchain Academy México). También proporciona recursos útiles, casos de uso y oportunidades de aprendizaje.

Fuente: LACChain (n.d.<sup>[31]</sup>), *Página de inicio*, <https://www.lacchain.net>.

## Recuadro 5.11. Mejores prácticas de blockchain en ALC

### Blockchain Federal Argentina

La tecnología Blockchain se está adoptando en Argentina a través de la iniciativa Blockchain Federal Argentina (BFA). La BFA corresponde a una plataforma multiservicios abierta y participativa que permite a los actores de dentro y fuera de la Administración añadir servicios y aplicaciones en blockchain.

La plataforma está diseñada para permitir las contribuciones de diferentes actores (por ejemplo, organismos gubernamentales, industria, mundo académico, sociedad civil) con respecto a la blockchain pública, que pueden mejorarla añadiendo aplicaciones o servicios, o adaptarla a su propio contexto y necesidades específicas, dado que la plataforma se basa en el código abierto. Los casos de uso actuales incluyen licitaciones públicas, trazabilidad de alimentos, credenciales académicas y gestión de pólizas de seguros.

Fuente: BFA (n.d.<sup>[32]</sup>), *Página web*, <https://bfa.ar>; OCDE (2019<sup>[33]</sup>), *Revisión del Gobierno Digital de Argentina: Accelerating the Digitalisation of the Public Sector*, <https://doi.org/10.1787/354732cc-en>.

### Guía de referencia de Blockchain (Colombia)

*Guía de referencia de Blockchain de Colombia: La adopción e implementación de la tecnología Blockchain para el Estado colombiano* presenta lineamientos que deben ser observados por las entidades públicas en el desarrollo de proyectos blockchain con el fin de diseñarlos y operarlos de manera organizada, escalonada y estructurada, coherente con las recomendaciones y mejores prácticas, permitiendo el mejoramiento general del bienestar de los ciudadanos y de los servicios entregados por el gobierno. También sirve como introducción a los fundamentos de la tecnología blockchain y sus posibles usos e implicaciones en el sector público.

A la hora de implantar blockchain, la Guía exige al sector público que aplique los Principios Presidio del Foro Económico Mundial (FEM) para salvaguardar la promesa de blockchain preservando al mismo tiempo los derechos de los usuarios. A continuación, ofrece información útil sobre temas como la comprensión y el apoyo a los ecosistemas pertinentes, la formación de alianzas, la gobernanza de las asociaciones, la garantía de la protección e integridad de los datos, la identificación de los problemas que hay que resolver y la creación de prototipos, entre otros.

Fuente: Gobierno de Colombia (n.d.<sup>[34]</sup>), *Guía de Referencia para la adopción e implementación de proyectos con tecnología blockchain para el Estado colombiano*, [https://mintic.gov.co/portal/715/articles-237592\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-237592_recurso_1.pdf); <https://www.weforum.org/communities/presidio-principles>.

Los gobiernos de ALC deben abordar con prudencia y propósito su exploración de las tecnologías blockchain en el sector público, tratando de tener visibilidad estratégica en los esfuerzos de blockchain alrededor del gobierno para ayudar a capturar y compartir el aprendizaje y facilitar la potencial ampliación futura del éxito, en lugar de proyectos ad hoc y aislados. La investigación muestra que blockchain tiene potencial para mejorar los servicios públicos, incluso a través de las fronteras, y que puede ser más ventajoso en comparación con otras tecnologías en términos de usabilidad y sincronización entre todas las entidades implicadas (Geneiatakis et al., 2020<sup>[35]</sup>). También es adecuada para proporcionar transparencia, garantizar la seguridad y establecer la confianza en los servicios digitales, dependiendo de su gobernanza y de cómo se aplique. Sin embargo, la sobrevaloración de blockchain ha llevado a menudo a las organizaciones del sector público a acercarse a la tecnología con incertidumbre y expectativas poco realistas, ya que estas expectativas infladas a menudo exageran u ocultan las aplicaciones prácticas.

El informe de la OCDE, *La promesa incierta de blockchain para el gobierno (The Uncertain Promise of Blockchain for Government)* (Lindman et al., 2020<sup>[21]</sup>), ayuda a explicar por qué es así.<sup>58</sup> Entre otras cosas, el informe esboza un marco para considerar si merece la pena seguir adelante con blockchain, explora diez mitos muy extendidos sobre blockchain en el sector público, expone los factores clave detrás de los éxitos y los

fracasos de blockchain en el sector público, ayuda a los gobiernos a garantizar la preparación organizativa y de los equipos a través de la madurez del gobierno digital, y ofrece una serie de estudios de casos sobre blockchain en la primera línea de los servicios públicos. Los gobiernos deberían tener en cuenta las conclusiones y recomendaciones de este informe en sus ambiciones y búsquedas de blockchain. Basándose en las observaciones obtenidas para este informe y en el análisis anterior, algunos aspectos especialmente relevantes de este informe para la región implican sólo perseguir blockchain cuando añade un valor distintivo y único en comparación con otras alternativas tecnológicas; garantizar que los proyectos tengan una propuesta de valor clara y aborden un objetivo claro y específico; proporcionar espacio para la experimentación; e involucrar a todos los actores e instituciones relevantes a lo largo del ciclo de vida del proyecto, incluidos aquellos que puedan verse afectados por la implementación.

### **Internet de las cosas (IoT)**

El término "Internet de las cosas" (IoT) se refiere a la conexión a Internet de un número creciente de dispositivos y objetos a lo largo del tiempo. Tras la convergencia de las redes fijas y móviles, y entre las telecomunicaciones y la radiodifusión, el internet de las cosas representa el siguiente paso en la convergencia entre las TIC y las economías y sociedades (OECD, 2019<sup>[36]</sup>). Se espera que el internet de las cosas crezca exponencialmente, conectando muchos miles de millones de dispositivos en un plazo relativamente corto (OECD, 2016<sup>[37]</sup>). Los Gobiernos pueden aprovechar esta tecnología para entregar servicios innovadores y crear un "gobierno inteligente" (Wirtz, Jan and Schichtel, 2019<sup>[38]</sup>). Por ejemplo, el OPSI ha recopilado estudios de casos sobre el internet de las cosas que van desde la recolección de basura y el monitoreo de la calidad del aire hasta el comercio internacional y la vigilancia de los campos electromagnéticos de la 5G.<sup>59</sup>

Los países de ALC se han quedado rezagados con respecto a los de otras regiones, pero están explorando el internet de las cosas en diferentes sectores, y Deloitte ha descubierto que Chile, Costa Rica y Brasil pueden estar especialmente preparados para aprovechar y beneficiarse del internet de las cosas (Deloitte, 2018<sup>[39]</sup>). La investigación del BID ha encontrado que el mercado del internet de las cosas en ALC está muy fragmentado, y muestra que, si bien gran parte de la atención en los países de ALC se centra en el sector privado, las áreas relevantes para el sector público tienen algunas de las mayores madurez y oportunidad de crecimiento potencial, incluyendo las ciudades inteligentes y el transporte (Pérez Colón, Navajas and Terry, 2019<sup>[40]</sup>).

Como puede observarse en la Tabla 5.1, cinco países de la región de ALC han informado de estrategias con respecto al internet de las cosas. Los esfuerzos en este ámbito identificados por la OCDE incluyen:

- Argentina ha creado una "Mesa Nacional sobre el internet de las cosas", la cual está trabajando en un "Plan Nacional para el internet de las cosas" con aportaciones de todos los sectores. Reconoce el potencial de innovación digital del sector público centrándose en las ciudades inteligentes.<sup>60</sup> También hay varias iniciativas de ciudades inteligentes (por ejemplo, control de la contaminación, logística del transporte) (Rodríguez, Palomino and Mondaca, 2017<sup>[41]</sup>).
- Brasil lanzó un Plan Nacional para el internet de las cosas en 2019 con el objetivo de "hacer del [IoT] un instrumento para el desarrollo sostenible de la sociedad brasileña, capaz de aumentar la competitividad de la economía, fortalecer las cadenas de producción nacionales y promover una mejor calidad de vida." Se identificaron cuatro áreas clave, algunas de ellas relevantes para la innovación en el sector público: Ciudades inteligentes y salud 4.0.<sup>61</sup> De todos los países analizados, Brasil es el que presenta las pruebas más sólidas correspondientes a una verdadera estrategia con respecto al internet de las cosas.
- Costa Rica cuenta con una Estrategia de Transformación Digital que enfatiza la importancia del uso del internet de las cosas y otras tecnologías emergentes para empresas, ciudadanos y organizaciones del sector público.<sup>62</sup> Sin embargo, la OCDE fue incapaz de identificar una estrategia o unas prácticas sobre el internet de las cosas más sustanciales.
- Colombia no informó de una estrategia con respecto al internet de las cosas, pero el país ha presentado un Pacto por la Transformación Digital de Colombia,<sup>63</sup> que incluye un objetivo principal para "fomentar la productividad en el gobierno y en las empresas a través de tecnologías digitales avanzadas, por ejemplo, *big data*, IA e Internet de las Cosas", lo que indica un enfoque con respecto al internet de las cosas para la innovación digital del sector público. El Ministerio de Tecnologías de la Información y la

Comunicación (MINTIC) también ha creado un Centro de Excelencia sobre el internet de las cosas para reunir a los sectores público y privado y al mundo académico (OECD, 2019<sup>[42]</sup>).

- El *Laboratorio Nacional de Internet del Futuro* de México ofrece un ecosistema para la experimentación de diversas tecnologías, incluido el internet de las cosas con la participación de distintos sectores. Parece que los resultados del laboratorio podrían beneficiar a todos los sectores.
- El Plan Nacional de Telecomunicaciones de Paraguay plantea el internet de las cosas como un tema creciente e indica que es necesario actuar en torno a este tema, pero no articula qué se debe hacer y quién debe hacerlo, ni cómo se podría utilizar la tecnología para la innovación digital en el sector público.
- Uruguay no reportó contar con una estrategia del internet de las cosas, sin embargo su Agenda Uruguay Digital 2025 sí se compromete a incorporar el internet de las cosas en la entrega y gestión de servicios públicos a través de la instalación de medidores y sensores para una mejor experiencia del cliente y mayor competitividad para el sector productivo en áreas como energía, agua, comunicaciones y transporte desarrollando infraestructura de conectividad para facilitar el internet de las cosas.<sup>64</sup>

Más allá de los enfoques estratégicos, hay muchos casos de uso del internet de las cosas en el sector público en toda ALC, en gran medida de forma ad hoc, como el esfuerzo de las ciudades inteligentes en municipios de Argentina, Venezuela y otros. Sin embargo, sin un enfoque estratégico, los sectores públicos de ALC pueden adoptar el internet de las cosas de forma incoherente e incompatible, lo que podría dar lugar a la pérdida de oportunidades para la entrega de servicios interoperables y sin fisuras en todos los países.

### ***Gemelos digitales***

Un gemelo digital es una "representación digital de una entidad o sistema del mundo real. La implementación de un gemelo digital es un objeto o modelo de software encapsulado que refleja un único objeto físico, proceso, organización, persona u otra abstracción".<sup>65</sup> Algunos gobiernos han empezado a crear gemelos digitales para mejorar su capacidad de diseñar y entregar servicios (véase un ejemplo en el Recuadro 5.12).

El concepto es muy nuevo en el campo de la innovación digital del sector público, por lo que no es una sorpresa ni una preocupación que los gobiernos de ALC no informen de la exploración de los gemelos digitales. Sin embargo, es posible que en el futuro quieran considerarlo como una herramienta para que los servicios sean más personalizados y proactivos.

### Recuadro 5.12. DigiMe (Finlandia)

DigiMe se refiere a la capacidad de los ciudadanos para crear un gemelo digital (o gemelos) de sí mismos. Estas personas digitales permiten a los usuarios gestionar sus propios datos y utilizarlos para crear perfiles situacionales con el fin de acceder a servicios personalizados.

La red "AuroraAI" del país (un programa de IA que pretende ofrecer un conjunto holístico de servicios personalizados) utiliza colectivamente estas personas de forma anónima para identificar similitudes, diferencias y patrones. A continuación, estos resultados se utilizan para predecir y adaptar mejor los recursos necesarios para entregar servicios anticipados y personalizados a los ciudadanos.

Para ello se utiliza el aprendizaje por refuerzo, mediante el cual el sistema identifica qué servicios son necesarios para qué personas y en qué momentos. Con el tiempo, el sistema recoge opiniones sobre lo que resulta útil y lo que no, y ajusta automáticamente los servicios ofrecidos para que sean más precisos.

Encontrará un estudio completo sobre AuroraAI en el informe del OPSI *Hola, Mundo: Inteligencia artificial y su uso en el sector público* (en inglés: *Hello, World: Artificial Intelligence and its use in the public sector*) (<https://oe.cd/helloworld>).

Fuente: Government of Finland (2019<sup>[43]</sup>), *AuroraAI – Towards a Human-centric Society*, <https://bit.ly/3Ljp0wL>; Berryhill, J., et al. (2019<sup>[44]</sup>), "Hello, World : Artificial intelligence and its use in the public sector", <https://doi.org/10.1787/726fd39d-en>.

### Automatización robótica de procesos

La automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) podría considerarse una "tecnología de automatización de procesos empresariales que automatiza tareas manuales basadas en gran medida en reglas, estructuradas y repetitivas mediante robots de software, también conocidos como *bots*. Las herramientas de RPA trazan un proceso que un robot debe seguir y que le permite actuar en lugar de un humano" (US GSA, n.d.<sup>[45]</sup>). Aunque la aplicación de técnicas más sofisticadas puede requerir una transformación más fundamental de los procesos subyacentes, la RPA puede ayudar a automatizar los procesos en su forma actual (Eggers, Schatsky and Viechnicki, 2017<sup>[46]</sup>). La RPA puede considerarse como un primer paso en la aplicación de la IA de mentalidad más antigua, sobre la que se puede construir una IA más sofisticada y compleja basada en el aprendizaje automático (Berryhill et al., 2019<sup>[44]</sup>).

Como puede verse en la Tabla 5.1, sólo dos gobiernos de ALC indican estar desarrollando estrategias que incluyan RPA. Sin embargo, las pruebas aportadas por estos países no respaldaban en general la existencia de estrategias de alto nivel. En general, la OCDE no pudo identificar ningún enfoque estratégico o táctico sobre RPA entre los gobiernos de ALC, a excepción de algunos esfuerzos ad hoc, como el trabajo en São Paulo, Brasil.<sup>66</sup> Esto es especialmente notable dado el impulso de muchos gobiernos de ALC para experimentar con técnicas más sofisticadas como el aprendizaje automático, y de alguna manera ilustra las conclusiones anteriores de este capítulo de que el gobierno de ALC puede necesitar más atención en la "innovación orientada a la mejora" iterativa. Los gobiernos de ALC pueden ser capaces de identificar ganancias fáciles y abordar ganancias de eficiencia más simplistas a través de la innovación con RPA, que también puede producir lecciones para mejorar sus ambiciones para la IA. Los gobiernos de ALC pueden fijarse en el modo en que otros han aplicado con éxito la RPA, como un marco gubernamental para el software y la formación en RPA en Irlanda,<sup>67</sup> y la creación de una comunidad de práctica y recursos de RPA en Estados Unidos.<sup>68</sup>

### Análisis de big data

De todas las tecnologías analizadas en este capítulo, el análisis de big data es quizá la que más ha madurado en los gobiernos actuales, con países de todo el mundo que aprovechan el inmenso poder de los grandes conjuntos de datos de forma productiva y con impacto. En la actualidad, el análisis de big data varía en cuanto al grado en que sus aplicaciones pueden considerarse innovadoras, pero sigue existiendo un importante

potencial en los gobiernos de ALC para aprovecharlo con el fin de generar nuevos conocimientos y diseñar y ofrecer políticas y servicios mejorados.

Como puede verse en la Tabla 5.1, ocho gobiernos de ALC afirman disponer de estrategias para el análisis de big data. Los esfuerzos de ALC incluyen:

- Argentina ha desarrollado un Observatorio Nacional de Big Data interdisciplinar con diversas responsabilidades relevantes para la transformación digital del sector público.<sup>69</sup>
- La estrategia de gobierno digital de Brasil aboga por convertirse en un "Gobierno inteligente",<sup>70</sup> con iniciativas que incluyen el desarrollo de un laboratorio de experimentación de datos y la ampliación de sus capacidades de análisis de datos. También se han realizado esfuerzos en algunos ámbitos específicos, como el uso de big data para gestionar la política y la administración tributarias (Tomar et al., 2016<sup>[47]</sup>).
- Chile no informó de una estrategia de big data, aunque hay algunos esfuerzos ad hoc, como para identificar las desigualdades en la educación pública (APC, 2019<sup>[48]</sup>) y mejorar la seguridad en el transporte público (OECD, 2020<sup>[49]</sup>).
- Colombia ha puesto en marcha una Política Nacional de Explotación de Datos (Big Data) que sirve como estrategia propia y mueve al país hacia un marco integral de aprovechamiento de big data para generar valor público y económico.<sup>71</sup> Al igual que la estrategia nacional de IA de Colombia, la estrategia de big data es excelente porque enumera acciones específicas con indicadores de progreso, responsables, presupuesto y cronograma. El país también ha creado un Centro de Excelencia y Apropiación en Big Data (CAOBA),<sup>72</sup> una asociación entre los sectores público, privado y académico, tiene como objetivo promover el uso de big data (OECD, 2019<sup>[42]</sup>).
- La estrategia nacional de gobierno digital de Costa Rica aboga por aprovechar las herramientas de big data para la toma de decisiones, principalmente a nivel municipal, y las soluciones interoperables para promover el big data en general. Sin embargo, la estrategia contiene pocos detalles y la OCDE fue incapaz de identificar estrategias específicas o esfuerzos concretos en materia de big data.
- El Gobierno de México ha creado un Laboratorio de Análisis Computacional para Big Data que abarca muchos aspectos relevantes (por ejemplo, almacenamiento, análisis, visualización).<sup>73</sup> También utiliza el big data de diversas formas, como para la brindar apoyo a las personas más necesitadas, el análisis predictivo para la planificación de la mano de obra del sector público, etc. (OECD, 2019<sup>[50]</sup>).
- Panamá, Paraguay y Uruguay indicaron que contaban con una estrategia, pero no aportaron pruebas que la sustentaran y la OCDE no pudo identificar ninguna por sí misma, más allá de algunos proyectos ad hoc (por ejemplo, Paraguay supervisando el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Government of Paraguay, 2020<sup>[51]</sup>) y la asociación de Uruguay con la sociedad civil para desarrollar un portal de salud centrado en los datos (Tove, Paula and Milindee, 2019<sup>[52]</sup>).
- Trinidad y Tobago ha reconocido en sus discursos el potencial del big data para la innovación digital del sector público y ha puesto en marcha algunas iniciativas de big data (por ejemplo, para la gestión del gasoducto nacional o el seguimiento de brotes de enfermedades transmitidas por mosquitos).<sup>74</sup> Está tratando de aumentar su posición regional como líder en big data, y celebró un Foro de Big Data a finales de 2020 para explorar las oportunidades de big data en los sectores público y privado (Richards, 2020<sup>[53]</sup>).

### **Otras tecnologías emergentes**

Además de las tecnologías y enfoques mencionados, los gobiernos de ALC están explorando otros tipos de tecnologías emergentes. Por ejemplo:

- El plan de transformación digital de Brasil señala la importancia de la realidad aumentada (RA). Sobre el mismo tema, Uruguay ha realizado talleres de análisis del uso de la "realidad extendida" en el Estado (Government of Uruguay, 2019<sup>[54]</sup>) y en entrevistas, funcionarios uruguayos afirmaron que continuarán y profundizarán el uso de la RA y la realidad virtual (RV). Las tecnologías inmersivas han cobrado un mayor interés en los últimos meses debido al enfoque en el "metaverso",<sup>75</sup> y tales enfoques fueron

identificados por el OPSI en 2019 como una tendencia clave de innovación emergente en el sector público.<sup>76</sup>

- La estrategia digital de Costa Rica hace hincapié en la exploración en nanotecnología, biotecnología, bioingeniería y 5G, y en cómo son aprovechadas tanto por las empresas como por los ciudadanos y las instituciones públicas.
- En las entrevistas realizadas en el marco de este informe, los funcionarios uruguayos declararon que están explorando el potencial de la computación cuántica para la innovación y la transformación del sector público, y que están llevando a cabo pilotos sobre "reglas como código", que propone crear una versión consumible por máquina de algunos tipos de normas gubernamentales, para que exista junto a la contraparte existente en lenguaje natural.<sup>77</sup>

## Liberar el potencial de GovTech

Forbes ha informado de que el auge de las *start ups* de GovTech es una de las cinco mayores tendencias tecnológicas que transformarán la Administración en 2022 (Forbes, 2022<sup>[55]</sup>) junto con otros temas relevantes como la identidad digital (véase el capítulo 4) y la inteligencia artificial (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>). Existe un interés creciente por GovTech en la región, a menudo promovido por CAF, que ha afirmado que los gobiernos deberían adoptar una postura más audaz a favor de la innovación, incluso apoyando iniciativas innovadoras fuera del sector público, como las *start ups* y *scale ups* de GovTech.<sup>78</sup>

### Recuadro 5.13. Definiciones de GovTech

Para la OCDE, GovTech se refiere a la colaboración del sector público con un ecosistema de *start ups*, innovadores e intraemprendedores para implementar soluciones de gobierno digital que complementen las capacidades existentes del sector público para lograr procesos y servicios públicos ágiles, centrados en el usuario, con capacidad de respuesta y rentables.

Para CAF, GovTech es el ecosistema en el que los gobiernos cooperan con *start ups*, pymes y otros actores que utilizan inteligencia de datos, tecnologías digitales y metodologías innovadoras para ofrecer productos y servicios que resuelvan problemas públicos (Zapata et al., 2020<sup>[56]</sup>). Proponen nuevas formas de asociación entre el sector público y el privado para absorber las innovaciones digitales y los conocimientos sobre datos con el fin de aumentar la eficacia, la eficiencia y la transparencia en la entrega de servicios públicos.

Fuente: OCDE

CAF se ha convertido en un líder en la comprensión y el apoyo a los ecosistemas GovTech en toda la región de ALC. Una de sus principales iniciativas ha sido la creación de un **govtechlab** regional,<sup>79</sup> una plataforma de servicios para promover los ecosistemas GovTech en la región, a través del asesoramiento técnico a los gobiernos, el apoyo a los retos públicos y los laboratorios GovTech, la creación de conocimiento accionable, así como las inversiones de impacto público en empresas GovTech (véase el Recuadro 5.14). También ha convocado una Alianza de Líderes GovTech intergubernamental (véase el Recuadro 5.15).

### Recuadro 5.14. Inversiones de CAF en empresas GovTech

Como parte de la plataforma *govtechlab* y del Fondo de Inversión y Desarrollo Empresarial (FIDE), CAF ha realizado inversiones directas en las *start ups* GovTech de ALC y del mundo. Además del apoyo de CAF a los gobiernos de ALC, las inversiones directas en *start ups* fortalecen aún más el ecosistema y garantizan la capacidad de las empresas para escalar en la región. Se ha prestado especial atención a las empresas que contribuyeron a la respuesta por Covid-19.

Ejemplos de *start ups* de la cartera CAF:

- Citibeats: el uso de inteligencia de datos y analítica avanzada centrada en la comprensión de los cambios y las necesidades sociales para apoyar a los gobiernos en sus procesos de toma de decisiones.
- OS City: el uso de blockchain para ayudar a los gobiernos nacionales y locales a transformarse en plataformas de servicios digitales, seguras, fiables y centradas en el ciudadano.
- Civica Digital: el desarrollo de la plataforma de software URBEM, que ayuda a los gobiernos a digitalizar sus trámites y servicios, evitando que los ciudadanos tengan que acudir físicamente a las oficinas gubernamentales, reduciendo así las emisiones de CO2 de los traslados y, además, redefine la relación entre ciudadanía y gobierno.
- Unblur SL: el uso de soluciones digitales para agilizar y optimizar la toma de decisiones en las respuestas a catástrofes y emergencias por parte de gobiernos y organizaciones públicas.

Fuente: CAF (n.d.<sup>[57]</sup>), Govtechlab, <https://www.caf.com/es/actualidad/herramientas/2021/05/govtech-lab/>; Atalayar, "CAF invierte en Unblur para impulsar el sector Govtech en Europa", <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/caf-invierte-en-unblur-para-impulsar-el-sector-govtech-en-europa/20220727105641157548.html>.

### Recuadro 5.15. Alianza de Líderes GovTech (CAF)

Coordinada por CAF, la Alianza de Líderes de GovTech un grupo de gobiernos nacionales y locales comprometidos con la promoción de principios comunes para las estrategias GovTech en todo el mundo y con garantizar que las lecciones derivadas de su aplicación se compartan y se pongan a disposición de otros que se embarquen en este enfoque. Sus miembros son CAF, que actúa como secretaría permanente, y los gobiernos de Brasil; Bogotá, Colombia; Colombia; Córdoba, Argentina; Jalisco, México; Lituania; Madrid, España; Medellín, Colombia; Monterrey, México; Polonia; São Paulo, Brasil; Escocia y Serbia.

Los miembros de la Alianza se han comprometido a trabajar para lograr unos principios comunes acordados, entre los que se incluyen:

- Apoyar los compromisos políticos de alto nivel.
- Aplicar estrategias y políticas GovTech.
- Fomentar un entorno adecuado para la creación y madurez de ecosistemas de *start ups*.
- Promover enfoques ágiles, flexibles e innovadores para el ensayo de la normativa y el pilotaje de nuevas tecnologías para el sector público.
- Reforzar las políticas de datos, los marcos de gobernanza y las infraestructuras.
- Promover un cambio de cultura organizativa en las administraciones públicas.

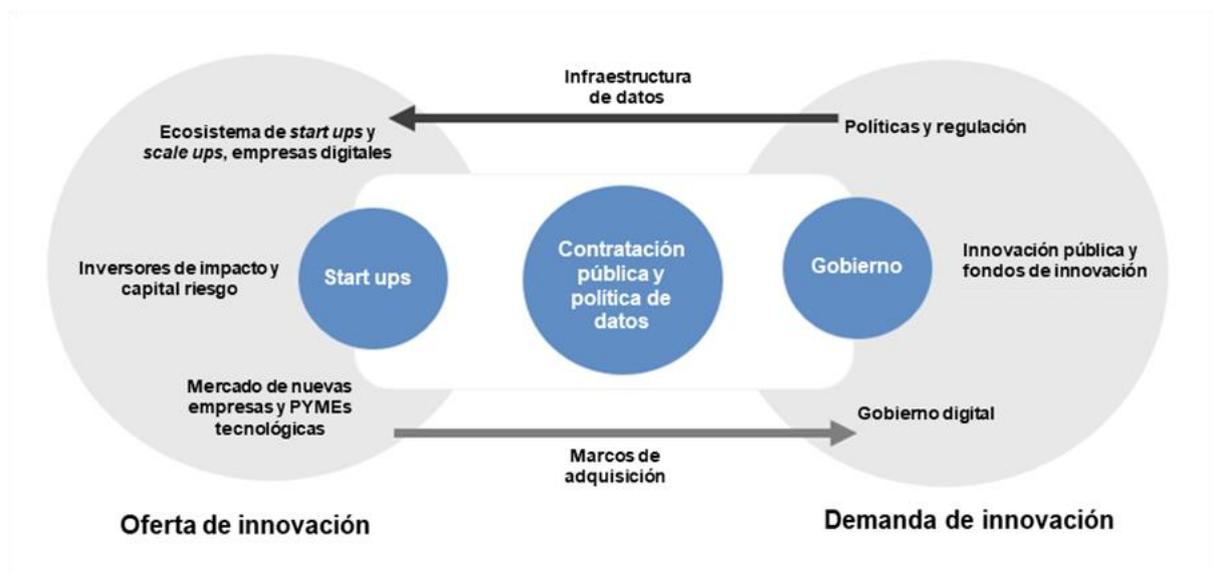
La Alianza se reúne al menos dos veces al año para promover espacios de análisis, compartir buenas prácticas y lecciones, y presentar experiencias exitosas, así como los retos de cada miembro.

Fuente: CAF (n.d.<sup>[58]</sup>), *Govtech Leaders Alliance Charter and Principles*, [https://www.caf.com/media/3381736/govtech-leaders-alliance-charter-and-principles\\_finaldocx-3.pdf](https://www.caf.com/media/3381736/govtech-leaders-alliance-charter-and-principles_finaldocx-3.pdf).

Como iniciativa del *govtechlab*, CAF ha desarrollado el Índice GovTech, la primera medición exhaustiva de los ecosistemas GovTech (véase la Figura 5.8) en el mundo (Zapata et al., 2020<sup>[56]</sup>). Se centra precisamente en los ecosistemas GovTech, formados por un nuevo tipo de *start ups* basadas en la tecnología y los datos que pueden ayudar a los gobiernos a generar valor público y tener impacto social (véase la Figura 5.8). El Índice analiza 28 indicadores y fuentes primarias para comprender el potencial de los países en tres pilares:

1. **Industria de las *start ups*.** ¿Existen nuevas empresas y PYMEs capaces de ofrecer estas nuevas tecnologías?
2. **Políticas gubernamentales.** ¿Existe una demanda gubernamental de estos productos, especialmente cuando la innovación puede ser disruptiva para las burocracias y formas de trabajar existentes?
3. **Sistemas de adquisición de servicios.** ¿Pueden los gobiernos y las *start ups* colaborar fácilmente en el marco de adquisición de servicios existente?

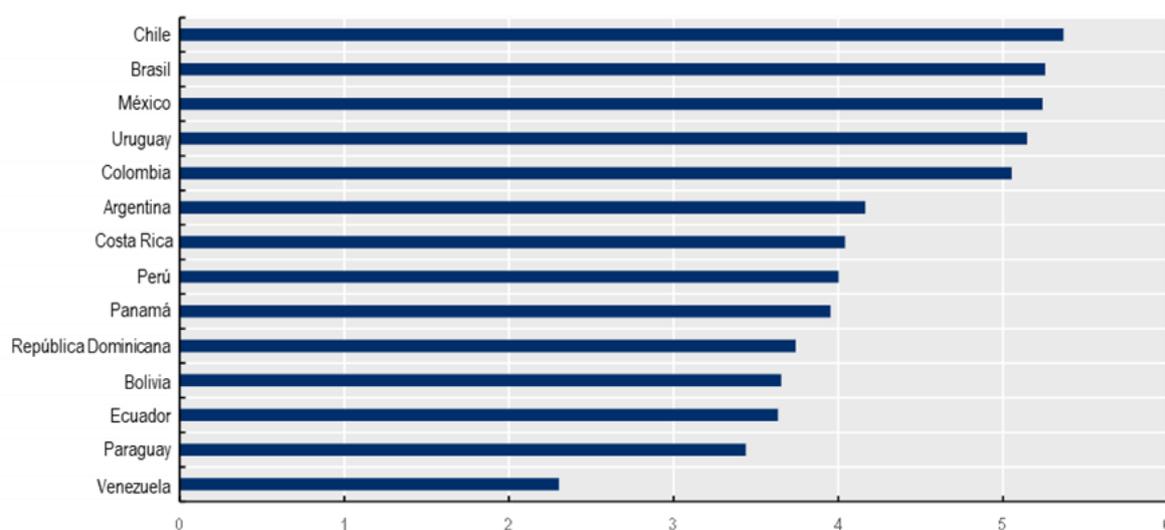
**Figura 5.8. Ecosistema GovTech**



Fuente: Basado en CAF (2020<sup>[59]</sup>), *Datos índice GovTech*, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1584> y Santiso, C. e I. Ortiz de Artiñano (2020<sup>[60]</sup>), *Govtech y el futuro gobierno* <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1645>.

Las puntuaciones agregadas del Índice GovTech pueden consultarse en la Figura 5.9, y las fortalezas y debilidades de cada país en el Anexo 5.A.

Figura 5.9. Índice GovTech de CAF, 2020



Nota: Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago no se incluyeron en el Índice GovTech. Portugal y España están incluidos en el Índice GovTech, pero se han omitido aquí porque no entran en el ámbito de este estudio.

Fuente: Zapata, E. et al. (2020<sup>[56]</sup>), *the GovTech Index 2020 Unlocking the Potential of GovTech Ecosystems in Latin America, Spain and Portugal*, <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1580>, con datos disponibles en CAF (2020<sup>[59]</sup>), *Datos índice GovTech*, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1584>.

En la región de ALC, GovTech se está expandiendo de manera más significativa a nivel local (Suanzes, Sabra and Piedrafita, 2021<sup>[61]</sup>) lo cual es crítico, ya que es donde el impacto de las iniciativas GovTech puede ser visto y sentido por los ciudadanos y residentes.<sup>80</sup> Sin embargo, tal y como se desprende de los resultados del Índice GovTech, hasta ahora ha sido menos frecuente a nivel nacional y estratégico, lo que limita las oportunidades de un enfoque sistémico de GovTech y puede obstaculizar la capacidad de las *start ups* para obtener financiación para I+D y ampliar su escala. Como ha declarado la dirección de CAF, "la mayoría de las piezas del rompecabezas de GovTech están en su sitio". El siguiente paso es trabajar para reunir las piezas en políticas GovTech coherentes y globales" (Santiso and Zapata, 2019<sup>[62]</sup>). La investigación de CAF ha identificado instrumentos clave para alcanzar el potencial de GovTech: políticas públicas, inversión en *start ups*, espacios para la innovación y contratación pública.<sup>81</sup>

Las conclusiones del Índice GovTech de CAF y los instrumentos identificados por investigaciones previas de CAF también resuenan con las importantes aportaciones que alimentan esta revisión, incluidos los resultados de las encuestas de proyectos, las observaciones de los talleres y las entrevistas con funcionarios del gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Por ejemplo, el Índice GovTech descubrió que los países de ALC obtuvieron la puntuación más baja en el pilar de las *start ups*, recomendando que los gobiernos creen un espacio donde las *start ups*, el gobierno y los inversionistas de la región puedan interactuar. De manera paralela, en un taller de la OCDE-CAF con 80 asistentes de todos los países incluidos en el ámbito de esta revisión, los participantes plantearon que entre las prioridades y retos particulares de la región se encuentran colaborar mejor con los empresarios y explorar las asociaciones entre el sector público y el privado. En entrevistas con la OCDE y CAF, funcionarios de Brasil, Ecuador, Costa Rica, Colombia, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay expresaron importantes desafíos en el trabajo con las *start ups*, y varios de ellos afirmaron que si hubiera algo que se pudiera cambiar para mejorar la innovación digital del sector público, sería una mayor capacidad para involucrarse y trabajar con las *start ups* y otras empresas privadas.

Para aprovechar el trabajo ya realizado, esta sección se estructura en torno a los instrumentos GovTech identificados por CAF. Está claro que los gobiernos están tomando cada vez más medidas, y Brasil en particular está haciendo enormes progresos, pero que se necesitan algunos esfuerzos adicionales para aprovechar plenamente el potencial de GovTech. Los gobiernos de ALC pueden utilizar este análisis para comprender mejor sus capacidades actuales en GovTech, y para tomar los próximos pasos informados, como la realización

de una autorreflexión más profunda y el pensamiento estratégico con instrumentos como la Guía de Evaluación de Disponibilidad GovTech de CAF.<sup>82</sup>

### **Política pública**

Es importante que los gobiernos elaboren estrategias para aprovechar el potencial de colaborar con *start ups* que puedan aportar soluciones digitales innovadoras. Esto debería incluir el desarrollo de una estrategia gubernamental GovTech, y la creación de una entidad específica con experiencia interdisciplinaria responsable de coordinar los esfuerzos GovTech a nivel de sistemas (Zapata et al., 2020<sup>[56]</sup>).

El Índice GovTech 2020 de CAF encontró que sólo un país de ALC (Chile) ha desarrollado una estrategia GovTech, pero que es limitada y parte de un programa más amplio (Zapata et al., 2020<sup>[56]</sup>). Del mismo modo, sólo unos pocos reconocen la importancia de GovTech en sus estrategias nacionales de gobierno digital. CAF recomendó que cada gobierno desarrollara una estrategia de este tipo. En la encuesta de la Agencia de Gobierno Digital realizada en el marco de este proyecto, Costa Rica, Ecuador, México y Uruguay informaron tener estrategias GovTech, pero faltaban pruebas de apoyo o sólo mostraban iniciativas tangencialmente relacionadas que no constituían una estrategia.<sup>83</sup> Otros países (Barbados, Brasil, Colombia, Panamá, Paraguay y Perú) informaron de que están desarrollando una estrategia GovTech. Se destaca que Brasil haya demostrado avance y receptividad a las recomendaciones de la CAF al actualizar su estrategia digital en 2022 para incluir iniciativas dirigidas explícitamente a mejorar los ecosistemas GovTech (Marl, 2022<sup>[63]</sup>). Aparte de esto, parece haber pocos avances en la región a nivel estratégico.

En términos de una entidad responsable dedicada a coordinar los esfuerzos GovTech, la OCDE y la CAF no pudieron identificar ningún país de ALC con tales funciones en su lugar. Esto puede limitar la capacidad de los gobiernos de adoptar un enfoque sistémico para comprender la capacidad y los esfuerzos actuales de GovTech, así como las prácticas cohesivas de promoción y adopción de cara al futuro. Sin embargo, cabe destacar de nuevo que Brasil ha puesto en marcha un Comité Nacional de Iniciativas más amplio para estructurar las iniciativas del Poder Ejecutivo federal dirigidas a las empresas emergentes de base tecnológica.<sup>84</sup> Este comité está bien situado para apoyar los ecosistemas GovTech.

De todos los instrumentos GovTech, el enfoque estratégico de las políticas públicas es quizás el más débil entre los gobiernos de ALC. La región podría aprender valiosas lecciones de otros que han puesto en marcha mecanismos de éxito (Recuadro 5.16).

## Recuadro 5.16. Mejores prácticas en política pública estratégica GovTech

### Estrategia de Innovación Tecnológica del Gobierno (Reino Unido)

A raíz de una encuesta sobre Innovación Tecnológica del Gobierno, el Gobierno británico lanzó en 2019 la Estrategia de Innovación Tecnológica del Gobierno, junto con una guía de uso. La estrategia incluye una serie de disposiciones relevantes para GovTech y la innovación digital en general. Los artículos importantes incluyen:

- **Personas: disponer de las competencias y la cultura adecuadas.** Creación de funcionarios con conocimientos de datos, establecimiento de una cantera de talento digital, formación de líderes y envío de altos cargos a empresas innovadoras para que conozcan de primera mano los beneficios de la experimentación.
- **Proceso: proporcionar un entorno para la experimentación.** Lanzamiento de "Spark", un mercado para la compra ágil y racionalizada de soluciones tecnológicas emergentes innovadoras; aumento de los métodos de contratación basados en retos; y ampliación del éxito del fondo británico GovTech Catalysts.
- **Datos y tecnología: datos estructurados y tecnología actualizada.** Mejorar el acceso a los datos y su uso, afrontar los retos que plantea la tecnología heredada y actualizar las orientaciones y compartir las mejores prácticas sobre experimentación y uso de tecnologías emergentes.

### Agencia Gubernamental de Tecnología (Singapur)

La misión de la Agencia Gubernamental de Tecnología de Singapur (GovTech) es "*Engineering Digital Government, Making Lives Better*", que en español se traduce como "Ingeniería para el Gobierno Digital, mejorando vidas" GovTech tiene más de 3,000 empleados propios, entre ellos 700 ingenieros internos que desarrollan productos y servicios para ciudadanos, empresas y el sector público. Aunque es una potencia por derecho propio, GovTech también trabaja para facilitar asociaciones y contrataciones con el sector privado. De este modo, ha creado nuevos modelos de asociación para reducir la brecha entre sectores. Por ejemplo:

- **Pasar de la externalización al codesarrollo.** Las empresas pasan de desarrollar productos de forma independiente a hacerlo conjuntamente con socios industriales.
- **Contratos dinámicos.** Posibilidad de invitar a nuevas empresas a presentarse en cualquier momento de un proyecto mediante invitación suplementaria, lo que permite que los proyectos adopten un enfoque a largo plazo y ayuda a los equipos gubernamentales a mantener abiertas sus opciones.
- **Petición de soluciones basadas en resultados.** Ayudar a ampliar las soluciones de colaboración abierta distribuida (*crowdsourced*) o basadas en retos permitiendo recompensas iniciales basadas en criterios preliminares y luego premios adicionales en diferentes etapas de un proyecto.

Fuente: UK Government (2019<sup>[64]</sup>), "Government Technology Innovation Strategy", <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-technology-innovation-strategy/the-government-technology-innovation-strategy>; UK Government (2018<sup>[65]</sup>), *GovTech Catalyst*, <https://www.gov.uk/government/collections/govtech-catalyst-information>; GovTech Singapore (n.d.<sup>[66]</sup>), *Página de inicio*, <https://www.tech.gov.sg>; GovTech Singapore (2019<sup>[67]</sup>), "3 new ways to partner with GovTech", <https://www.tech.gov.sg/media/technews/3-new-ways-to-partner-with-govtech>.

## Invertir en start ups

El Índice GovTech descubrió que las oportunidades de capital riesgo son limitadas en muchos gobiernos de ALC, lo que hace que las inversiones del sector público sean aún más importantes. Esto ocurre con cierta frecuencia en todo el mundo, ya que los plazos de maduración más largos de las empresas que atienden al sector público disuaden a los fondos de capital riesgo (OECD et al., 2021<sup>[68]</sup>). El sector público podría

desempeñar un papel clave en la creación de fondos de apoyo a estas *start ups* emergentes, aunque el informe también constató que la financiación pública de I+D para *start ups* que trabajan con gobiernos entre la mayoría de los gobiernos de ALC era escasa. El Fondo Córdoba Smart City fue la única iniciativa documentada dedicada exclusivamente a invertir y asociarse con *start ups* de GovTech.<sup>85</sup> Creada en junio de 2021, trabaja con *start ups* de impacto que contribuyen al desarrollo de ciudades más inteligentes, inclusivas y sostenibles. En la actualidad, el fondo pretende invertir más de un millón de dólares en 9 soluciones en diversos países. Durante los próximos diez años, tratará de invertir en entre 10 y 15 *start ups* al año, con el objetivo de posicionar a Córdoba como un *hub* para la provisión y aplicación de soluciones innovadoras e inteligentes para ciudades y gobiernos locales.

Los gobiernos de ALC han puesto en marcha otros mecanismos para ayudar a los empresarios y a las empresas a obtener financiación y, más recientemente, a invertir. Aunque estos programas de inversión no se centran específicamente en GovTech, sí promueven un entorno positivo para las *start ups* y los ecosistemas empresariales, que pueden incluir empresas GovTech. Algunos de los ejemplos más relevantes son el Programa Nacional de Aceleración de Empresas de Base Tecnológica en TIC (o Start-Up Brasil ) de Brasil ;<sup>86</sup> *Start-Up Chile*;<sup>87</sup> APPS.CO de Colombia;<sup>88</sup> el programa de Subvención a la Innovación de Nuevas Ideas para Emprender (IGNITE, por sus siglas en inglés) del Banco de Desarrollo de Jamaica (DBJ, por sus siglas en inglés) del gobierno jamaicano (Loop News, 2021<sup>[69]</sup>; Jamaica Observer, 2022<sup>[70]</sup>); el programa PROSOFT de México (Government of Mexico, 2019<sup>[71]</sup>); el Fondo de Capital Semilla de Panamá,<sup>89</sup> Panamá Hub Digital,<sup>90</sup> y su Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT); el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación de Perú<sup>91</sup> (Stunt, 2017<sup>[72]</sup>);<sup>92</sup> y el Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay cuenta con un Fondo Industrial para PYMEs.

En el futuro, las inversiones dedicadas a GovTech podrían promover tanto el crecimiento económico como la innovación digital en el sector público. Una forma de conseguirlo es mediante retos públicos para encontrar soluciones innovadoras a problemas concretos. Además de los planes generales de inversión en *start ups*, varios gobiernos de ALC también han puesto en marcha retos públicos que animan a los emprendedores a idear soluciones GovTech (Chile, Colombia, México, Paraguay, Uruguay), a veces incluyendo fondos centrales para financiar las mejores ideas (Colombia, Uruguay). Por ejemplo, México ha probado nuevos enfoques a través de Reto México (OECD et al., 2021<sup>[68]</sup>),<sup>93</sup> proceso de innovación abierta basado en retos que permite al talento innovador mexicano de cualquier parte del país generar nuevas perspectivas de solución a los desafíos tecnológicos. Del mismo modo, los Desafíos Públicos de Chile<sup>94</sup> son concursos de innovación abierta cuyo objetivo es encontrar soluciones a problemas complejos que requieren investigación, desarrollo e innovación, conectando a quienes necesitan innovación (por ejemplo, organismos gubernamentales) con licitadores de empresas emergentes y otros. El informe de la OCDE-CAF sobre IA analizaba los retos y los esfuerzos de los fondos centrales en la sección "Comprender los problemas y el potencial de las soluciones de IA". Además de una exploración más detallada de los retos y los fondos centrales como métodos para recibir más innovación, el informe concede una importancia significativa a la justificación subyacente para emprender tales actividades: centrarse en el problema, no en la solución (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>). Esto es especialmente importante en el contexto de GovTech para ofrecer flexibilidad creativa a los agentes de GovTech a la hora de proponer sus soluciones. Aunque las iniciativas comentadas en los apartados anteriores pueden aportar soluciones GovTech como parte de su ámbito más amplio de apoyo a todo tipo de *start ups*, los retos públicos suelen estar diseñados más precisamente para promover la innovación y el valor públicos.

### **Espacios para la innovación**

Para que los ecosistemas GovTech florezcan, los gobiernos deben dejar espacio para que los actores del ecosistema, dentro y fuera de la administración, innoven, experimenten y colaboren. El informe sobre IA en el sector público mostró cómo los gobiernos de ALC están haciendo esto en cierta medida, en particular en lo que respecta a los espacios para la experimentación, como laboratorios y *sandboxes* (véase la sección "Creación de espacios para la experimentación"), así como redes de colaboración horizontales (véase la sección "Comprensión de los problemas y el potencial de las soluciones de IA") (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>). También se constató que varios gobiernos de ALC ya han desarrollado una fuerte capacidad de experimentación, incluso a través de laboratorios de innovación y experimentación. Esto demostró la creciente madurez regional en la exploración y aplicación de la IA en el sector público. El informe también identifica la Red Nacional de Gobierno

Digital de Brasil, la Red de Innovadores Públicos de Chile y la red RED CIO de Colombia como comunidades de interés que pueden servir como espacios para la innovación y la resolución común de problemas.

El trabajo realizado para esta revisión ha sacado a la luz esfuerzos adicionales no recogidos en el informe anterior, muchos de los cuales están más específicamente orientados a promover los ecosistemas GovTech. Estos esfuerzos consisten en:

- Argentina planea introducir entornos de *sandbox* regulatorio para permitir a los organismos del sector público flexibilizar las normas y regulaciones con el fin de comprar a las *start ups* (Forbes, 2020<sup>[73]</sup>).
- El proyecto InovAtiva de Brasil es una aceleradora del sector público y un programa de tutoría que apoya el desarrollo del ecosistema empresarial innovador en Brasil.<sup>95</sup> Además, aunque no está dirigido por el gobierno, el sumamente importante BrazilLAB es un laboratorio GovTech y un centro de innovación concebido para conectar *start ups* con el sector público y acelerar sus soluciones con el objetivo de mejorar los servicios públicos.<sup>96</sup>
- Colombia ha creado MiLAB con el apoyo de la CAF,<sup>97</sup> un laboratorio público de innovación que promueve GovTech (véase el Recuadro 5.17). Además, los Semilleros de Emprendimiento del país<sup>98</sup> de la antes mencionada APPS.CO ofrecen espacios de experimentación e investigación para la creación de iniciativas digitales mediante el uso de metodologías ágiles de emprendimiento. En las entrevistas de la OCDE-CAF, los funcionarios colombianos también hablaron de celebrar mesas redondas con las *start ups* para debatir mejores formas de colaborar y experimentar juntos.
- Los Centros de Innovación Industrial (CII) de México promueven la generación de ecosistemas de innovación intersectoriales en diversos ámbitos relevantes.<sup>99</sup> Además, el Laboratorio Nacional de Internet del Futuro (LANIF)<sup>100</sup> es una asociación público-privada que establece un espacio común donde universidades, centros de investigación, ciudades, empresas, emprendedores y otras organizaciones pueden experimentar libremente con tecnologías innovadoras.
- La Asociación Paraguaya de Incubadoras de Empresas y Parques Tecnológicos (INCUPAR) colaboró con el gobierno para conocer y promover incubadoras de innovación digital y *start ups* (Government of Paraguay, 2019<sup>[74]</sup>).
- La Red Nacional de Innovadores Digitales de Perú reúne a innovadores digitales de los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil para colaborar en el desarrollo de proyectos de innovación digital que mejoren los servicios digitales del gobierno peruano.<sup>101</sup>
- La incubadora uruguaya Ingenio<sup>102</sup> cuenta con el apoyo del gobierno y funciona como centro de emprendimiento e incubadora de empresas tecnológicas. Se han incubado más de 170 proyectos y se han creado más de 60 empresas.

Estos esfuerzos son muy útiles para catalizar los ecosistemas GovTech. De todos los instrumentos de apoyo a GovTech, los gobiernos de ALC han sido particularmente fuertes en la creación de espacios para la innovación.

### Recuadro 5.17. MiLAB (Colombia)

Entre 2018 y 2020, el Laboratorio de Innovación Pública del Gobierno Nacional de Colombia (MiLAB) trabajó para generar soluciones oportunas e innovadoras a los retos del sector público e implementar una conciencia de cambio e innovación abierta, en sectores que mejoren la relación entre el Estado y sus ciudadanos.

En 2020, a través de una nueva alianza con CAF, MiLAB se convirtió en el laboratorio GovTech de Colombia, con el objetivo de acelerar la transformación digital del sector público a través de estrategias de colaboración e innovación abierta con *start ups* emprendedoras mediante el uso de tecnologías innovadoras y emergentes y metodologías experimentales. Las principales áreas de interés de MiLAB son:

- Comprender el estado del ecosistema GovTech.
- Ayudar a las entidades públicas a comprender y afrontar los retos.
- Crear mecanismos de innovación abierta, como convocatorias y retos abiertos.
- Ampliación y aplicación de soluciones GovTech.

Fuente: iNNpulsa Colombia (n.d.<sup>[75]</sup>), *Página de inicio*, <https://innpulsacolombia.com>; CAF (2020<sup>[76]</sup>), "Partnership to promote GovTech in Colombia through MiLAB", <https://www.caf.com/en/currently/news/2020/09/caf-and-innpulsa-sign-partnership-to-promote-govtech-in-colombia-through-milab>.

### Contratación pública

La contratación pública puede convertirse en un importante facilitador de una mayor innovación digital en el gobierno, permitiendo a los gobiernos acceder a conocimientos y capacidades más allá de sus propios límites. Sin embargo, en la práctica, suele actuar como una barrera. Los contratos fijos y a largo plazo con empresas tecnológicas impiden a las administraciones públicas entablar relaciones con nuevos competidores (OECD et al., 2021<sup>[68]</sup>). El proceso de contratación pública también es largo y complejo: la búsqueda de las soluciones más económicas y la duración de la toma de decisiones pueden dar lugar a la contratación de empresas competitivas, pero no innovadoras (Ortiz, 2018<sup>[77]</sup>). En las entrevistas realizadas en el marco de este informe, la contratación pública fue el obstáculo citado con más frecuencia. Entre los principales problemas señalados figuran la incapacidad de muchas *start ups* de demostrar experiencia para cumplir los criterios de evaluación, las estrictas normas de contratación pública, que exigen que las organizaciones del sector público expliquen por adelantado todos los requisitos y resultados, y los largos plazos de tramitación (más de un año), todo lo cual hace que la administración pública sea un candidato poco atractivo para las *start ups*. Por tanto, los marcos reguladores deben centrarse en reducir las barreras de entrada para las *start ups* (OECD et al., 2021<sup>[68]</sup>). Países como Brasil ya han tomado medidas para minimizar las barreras de entrada con la introducción de leyes que facilitan la contratación pública de *start ups* (véase el Recuadro 5.18).

En la práctica, la contratación pública de soluciones GovTech abarca todo un espectro de avances tecnológicos, desde la experimentación inicial hasta la ampliación de las soluciones. Por lo tanto, no existe un método de contratación universal que pueda emplearse cuando se colabora con los actores de GovTech. Cuando los gobiernos necesiten soluciones nuevas e innovadoras que no estén en el mercado y requieran I+D, podrían plantearse la contratación precomercial (Zapata et al., 2020<sup>[56]</sup>). Si el problema que se quiere resolver requiere adaptaciones creativas de una tecnología que ya está en el mercado, se puede recurrir a la contratación pública de innovación, incluidos métodos como los concursos de diseño (véase el capítulo 2). Por último, los gobiernos deben estudiar cómo pueden adquirir la escalabilidad de soluciones piloto sin limitar la competencia ni comprar soluciones GovTech que ya se encuentren en el mercado. Un ejemplo de ello es la "Guía de Compra Pública para la Innovación en el Distrito Capital"<sup>103</sup> lanzada por el gobierno local de Bogotá, Colombia, para orientar a las entidades públicas en la contratación de soluciones innovadoras. Ofrece una visión general de las herramientas disponibles para las entidades compradoras, junto con actividades, mejores prácticas, casos de éxito de todo el mundo y recomendaciones para superar las barreras a la hora de implementar la contratación pública para la innovación en el distrito de Bogotá.

El informe de la OCDE-CAF sobre IA (OECD/CAF, 2022<sup>[41]</sup>) ofrece una cobertura detallada de la capacidad de los gobiernos de ALC para contratar y asociarse para la innovación. Para más información, véase la sección "Aprovechar la experiencia externa mediante asociaciones y adquisiciones" de este informe. Además, en el capítulo 2 de este informe se profundiza en el tema de la contratación pública.

### Recuadro 5.18. Marco legal para *start ups* (Brasil)

En 2021, Brasil puso en marcha un nuevo Marco Legal para *Start Ups* (LCP 182). Su objetivo general es "promover y fomentar el espíritu empresarial innovador en el país, centrándose en el crecimiento de las nuevas empresas como vía para el desarrollo económico, social y medioambiental, y la modernización del entorno empresarial brasileño. Además, la nueva ley promueve la cooperación y la interacción entre los sectores público y privado, entre las entidades públicas y las empresas privadas, como relaciones fundamentales para el desarrollo de un ecosistema empresarial innovador."

Una de las principales características del Marco es un nuevo tipo de contratación pública que permite a las organizaciones del sector público contratar *start ups* con mayor facilidad, y al gobierno organizar retos en los que las *start ups* propongan soluciones. También despeja el camino a los *sandbox* reguladores para probar soluciones innovadoras con normas no tan estrictas.

Fuente: Government of Brazil (2021<sup>[78]</sup>), *Lei Complementar Nº 182, de 1º de Junho de 2021*, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm); Global Compliance News (2021<sup>[79]</sup>), "Brazil: Legal framework for startups sanctioned", <https://www.globalcompliancenews.com/2021/07/04/brazil-legal-framework-for-startups-sanctioned18062021>.

Los nuevos procesos de contratación que promueven GovTech representan un avance positivo y deben seguir buscándose, pero los gobiernos de ALC no deben asumir que son necesarios marcos o leyes nuevos o transformados. Como señala la investigación de CAF, "los marcos de contratación pública no suelen ser el principal obstáculo, sino la forma en que se han interpretado y aplicado históricamente" (Filer, 2020<sup>[80]</sup>). Los gobiernos deben explorar sus marcos actuales y considerar si las barreras percibidas están codificadas en las normas o si hay margen para aclaraciones e interpretaciones alternativas. El Recuadro 5.19 ilustra cómo Estados Unidos ha trabajado para aclarar las flexibilidades existentes en las normas federales de contratación pública.

### Recuadro 5.19. Manual TechFAR (Estados Unidos)

El Manual TechFAR destaca las flexibilidades del Reglamento Federal de Adquisiciones (FAR, por sus siglas en inglés) de EE.UU., un documento conformado por 2,000 páginas, y puede ayudar a los organismos a promulgar prácticas de adquisición de bienes y servicios de una manera ágil que cumpla los principios centrados en el ser humano establecidos en el Libro Interactivo de los Servicios Digitales de EE.UU. TechFAR analiza las autoridades del FAR relevantes e incluye consejos prácticos, ejemplos de lenguaje y una recopilación de disposiciones del FAR relevantes para el desarrollo ágil de software. El manual se centra especialmente en cómo recurrir a contratistas (incluidas las *start ups*) para apoyar un proceso de desarrollo de software iterativo y orientado al cliente, como se hace habitualmente en el sector privado.

Fuente: Centro TechFAR (n.d.<sup>[81]</sup>), *Página de inicio*, <https://techfarhub.cio.gov>.

## Anexo 5.A. Índice GovTech - Fortalezas y debilidades de cada país

Tabla del anexo 5.A.1. Seleccionar las fortalezas y debilidades del país identificados por el Índice GovTech (CAF)

	Fortalezas	Debilidades
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel significativo de <i>start ups</i> tecnológicas y talento digital.</li> <li>Elevadas competencias digitales entre la población.</li> <li>Importante potencial de innovación.</li> <li>Uso dinámico de GovTech a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La menor disponibilidad de capital riesgo en la región.</li> <li>Escaso número de <i>start ups</i> de GovTech.</li> <li>Puntuación por debajo de la media en cuanto a infraestructura y facilitadores digitales.</li> <li>Escaso reconocimiento de GovTech en las estrategias digitales.</li> <li>Baja puntuación en la adquisición de tecnología avanzada.</li> <li>No hay estrategia ni fondo GovTech.</li> <li>Adquisiciones y usos de tecnología fragmentados o silenciados entre los distintos poderes públicos.</li> <li>Normas de contratación poco favorables a las <i>start ups</i>.</li> <li>Carece de conocimientos digitales sobre GovTech, lo que le lleva a remitirse a grandes empresas.</li> </ul>
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuidad de la administración política.</li> <li>La administración actual se compromete a fomentar la innovación gubernamental y a adquirir tecnologías avanzadas.</li> <li>Crecimiento sostenido en algunas medidas y reducción de la desigualdad.</li> <li>Nuevo y prometedor marco de contratación (aplicación por determinar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno de <i>start up</i> desfavorable.</li> <li>Escasa disponibilidad de talento digital entre la población.</li> <li>Colaboración limitada entre la universidad y la industria.</li> <li>Infraestructura tecnológica y de datos inmadura.</li> <li>Esfuerzos de datos abiertos y conectividad con mala puntuación.</li> <li>El menor número de <i>start ups</i> de la región.</li> <li>No existe una estrategia clara para promover la innovación gubernamental.</li> <li>No hay estrategia ni fondo GovTech.</li> <li>Bajo nivel de servicios públicos digitales.</li> <li>Niveles percibidos de corrupción, especialmente en la contratación pública.</li> <li>Bajos niveles de datos abiertos sobre contratación. Limitar la rendición de cuentas y el escrutinio.</li> </ul>
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor número de <i>start ups</i> de GovTech de la región.</li> <li>Infraestructura técnica prometedora, incluidos datos abiertos y facilitadores tecnológicos.</li> <li>Un entorno normativo en el que sea fácil crear empresas.</li> <li>Gran talento digital disponible para la colaboración universidad-industria.</li> <li>Sólidos resultados en la entrega de servicios públicos digitales.</li> <li>Continuidad del liderazgo digital incluso en tiempos de rotación política.</li> <li>La estructura federada dificulta la armonización de la contratación pública y otras normas pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiación limitada para las empresas <i>start ups</i> (no existe una vertiente GovTech en el actual ecosistema de capital riesgo, enfoque poco claro de la financiación pública de I+D).</li> <li>Crisis de confianza entre los sectores público y privado.</li> <li>Falta de confianza entre los ciudadanos exacerbada por los escándalos.</li> <li>Aplicación limitada de las normas de contratación, lo que dificulta aún más la confianza.</li> <li>Problemas de desconfianza incluso en el sector público, que dan lugar a frecuentes investigaciones por corrupción.</li> <li>No hay estrategia ni fondo GovTech.</li> <li>No hay reconocimiento de GovTech en la estrategia digital. (Nota de la OCDE: esto se ha remediado desde entonces).</li> </ul>
Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Máxima preparación para desarrollar el ecosistema GovTech en la región.</li> <li>Facilidad para crear una empresa.</li> <li>Elevadas competencias digitales entre la población.</li> <li>Sólida infraestructura técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas limitadas del impacto de los datos abiertos, lo que limita los incentivos para la apertura de más datos.</li> <li>No hay estrategia ni fondo GovTech.</li> </ul>

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número moderado de <i>start ups</i> de GovTech, con gran potencial de crecimiento.</li> <li>Las tecnologías avanzadas se señalan como componente central de la visión de futuro, y se reconoce oficialmente la importancia de GovTech.</li> <li>Uno de los mejores sistemas de contratación de la región (ChileCompra).</li> <li>Mejora constante de las adquisiciones tecnológicas.</li> <li>Los niveles de corrupción más bajos de la región.</li> <li>Apoyo a la transparencia y la rendición de cuentas mediante el uso de normas de contratación abiertas y la persecución de la corrupción.</li> <li>Marco normativo favorable a la <i>start up</i>.</li> </ul>	
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno de innovación sólido.</li> <li>Facilidad para crear una empresa.</li> <li>Infraestructura tecnológica estable y alta disponibilidad de datos abiertos y conectividad.</li> <li>Existencia de un laboratorio público de innovación y retos públicos.</li> <li>Las tecnologías avanzadas se señalan como componente central de la visión de futuro, y se reconoce oficialmente la importancia de GovTech.</li> <li>Percepción de que el gobierno apoya mucho a las PYMEs.</li> <li>Gran apertura de los datos de contratación: fomenta la confianza.</li> <li>Marco de contratación sólido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GovTech apenas está emergiendo como campo empresarial.</li> <li>Bajo nivel de <i>start ups</i> de GovTech de nueva creación (pero en crecimiento).</li> <li>Conocimientos sólidos en campos relevantes/transferibles (por ejemplo, Fintech).</li> <li>Los laboratorios de innovación y los retos públicos carecen de recursos financieros.</li> <li>No hay estrategia ni fondo GovTech (aunque se está estudiando la posibilidad de crear un fondo).</li> <li>La corrupción sigue siendo un reto que limita la confianza.</li> <li>Aunque el marco de contratación es sólido, las <i>start ups</i> señalan que a menudo no se aplica.</li> </ul>
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas puntuaciones en innovación.</li> <li>Las competencias digitales más elevadas entre la población de la región.</li> <li>Adopta la criptomoneda, que puede ser un futuro motor de la innovación GovTech.</li> <li>Fomenta la innovación tecnológica mediante zonas y <i>hubs</i> de libre comercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>El sistema de contratación podría estar más abierto a las ofertas de las <i>start ups</i>.</li> <li>Alta prevalencia de licitaciones no competitivas en la contratación pública, lo que desincentiva la actividad GovTech del sector privado.</li> </ul>
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad para crear una empresa.</li> <li>Red oficial de mentores para emprendedores.</li> <li>Demuestra su compromiso con la innovación digital a través de su programa República Digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Baja puntuación en eficacia gubernamental y control gubernamental de la corrupción.</li> </ul>
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva estrategia de datos abiertos y celebración de la Conferencia de Datos Abiertos, señal de compromiso con la innovación.</li> <li>Algunas iniciativas muy innovadoras (por ejemplo, el uso de la RA).</li> <li>El Gobierno ha demostrado integridad al tomar medidas drásticas contra los sistemas abusivos para evitar las licitaciones competitivas.</li> <li>Comprometidos con la implementación del Programa Latinoamericano de Datos Abiertos para prevenir y combatir la corrupción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>Baja puntuación en infraestructura digital y facilitadores.</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Puntuaciones por debajo de la media en el marco de la contratación.</li> </ul>
México	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>Alto número de ciudadanos comprometidos socialmente.</li> <li>Sólida agenda de datos abiertos.</li> <li>Alta puntuación en servicios digitales y compromiso demostrado con la conectividad.</li> <li>Marco de contratación sólido.</li> <li>Adoptar medidas activas para mejorar la competitividad de las <i>start ups</i> frente a las grandes.</li> <li>Existencia del Instituto Nacional del Emprendedor para ayudar a las empresas <i>start ups</i> con información y financiación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las sospechas en torno al mercado del sector público limitan las oportunidades de capital riesgo.</li> <li>El sistema federal puede provocar competencia entre los Estados en lugar de colaboración, lo que limita el potencial de ampliación de las <i>start ups</i>.</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Cultura de contratación reacia, a pesar de un marco sólido.</li> <li>La legislación vigente obstaculiza la capacidad de las <i>start ups</i> para competir con las grandes.</li> </ul>

	Fortalezas	Debilidades
Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen entorno de innovación (capacidad de innovación, facilidad para crear una empresa, disponibilidad de capital riesgo).</li> <li>Existencia de esfuerzos para fomentar el espíritu empresarial en todos los sectores.</li> <li>El gobierno muestra su disposición a la innovación digital a través de iniciativas concretas (por ejemplo, los esfuerzos porque Panamá sea una ciudad inteligente).</li> <li>La estrategia digital promueve infraestructuras clave (conectividad, identidad digital).</li> <li>Esfuerzos para promover los datos abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Baja puntuación en el control gubernamental con respecto a la corrupción, aunque el Presidente se ha comprometido a combatirla.</li> <li>Publicación limitada de datos abiertos sobre contratación.</li> </ul>
Paraguay	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un Consejo Nacional de Emprendimiento.</li> <li>Existencia de esfuerzos para fomentar el espíritu empresarial en todos los sectores.</li> <li>Puntuación muy alta en disponibilidad de datos de contratación abierta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>Significativamente por debajo de la media en infraestructura y facilitadores digitales y disponibilidad de datos abiertos.</li> <li>Escaso acceso al crédito para la creación de una empresa.</li> <li>Desarrollo inferior al promedio con respecto al gobierno digital y los servicios digitales.</li> <li>El Gobierno no señala con firmeza la importancia de la innovación digital.</li> <li>Índices muy bajos de gasto en I+D (pero se ha comprometido a aumentarlos).</li> <li>Baja puntuación en eficacia gubernamental y control de la corrupción.</li> </ul>
Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionó financiación específica a las PYMEs a través de Innovar Perú (100 millones de dólares estadounidenses).</li> <li>Los sistemas de adjudicación de contratos prevén la contratación específica de PYMEs, y la participación de éstas en las adquisiciones es sólida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja puntuación en el entorno industrial (aunque el gobierno está tomando medidas para incentivar la innovación y el espíritu empresarial).</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Baja puntuación en eficacia gubernamental y control de la corrupción.</li> </ul>
Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntuaciones por encima del promedio en entornos digitales y de innovación.</li> <li>Alta concentración de talento tecnológico y universidades fuertes.</li> <li>El Gobierno ha demostrado su apoyo a la innovación, con proyectos de financiación, programas educativos e incentivos empresariales.</li> <li>La estrategia de gobierno digital es ambiciosa y marca el camino para fomentar la innovación.</li> <li>Marco de contratación sólido.</li> <li>Es el país menos corrupto del índice.</li> <li>Reserva sólida de datos de abiertos sobre contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>Escasa disponibilidad de capital riesgo (aunque el Gobierno está tomando medidas para atraer inversionistas).</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Puntuaciones por debajo del promedio en cuanto a gasto en I+D.</li> <li>A veces, los gobiernos favorecen a las empresas más grandes y bien conectadas.</li> </ul>
Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puntuaciones por encima de la media en algunas infraestructuras y facilitadores digitales (nube y big data).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso número de <i>start ups</i> tecnológicas y GovTech.</li> <li>Muchas personas con conocimientos técnicos han emigrado a otros lugares.</li> <li>La normativa dificulta la creación de empresas.</li> <li>No hay estrategia GovTech ni Fondo.</li> <li>Baja puntuación en datos abiertos.</li> <li>Puntuaciones bajas en casi todas las puntuaciones relacionadas con la preparación del gobierno para GovTech, lo que indica que el país debería madurar en esfuerzos de gobierno digital más básicos antes de centrarse en GovTech.</li> <li>Marco de contratación y aplicación deficientes.</li> </ul>

Nota: Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago no se incluyeron en el Índice GovTech. Portugal y España se incluyeron en el Índice GovTech, pero se han omitido aquí porque no entran en el ámbito de este estudio.

Fuente: Zapata, E. et al. (2020<sup>[56]</sup>), *The GovTech Index 2020 Unlocking the Potential of GovTech Ecosystems in Latin America, Spain and Portugal*, <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1580>.

## Referencias

- APC (2019), *Artificial Intelligence: Human Rights, Social Justice and Development*, Global Information Society Watch 2019, Association for Progressive Communications, [https://giswatch.org/sites/default/files/gisw2019\\_web\\_chile.pdf](https://giswatch.org/sites/default/files/gisw2019_web_chile.pdf). [48]
- Australian Government (2021), *Innovation Month 2020*, <https://www.industry.gov.au/publications/innovation-month-2020>. [9]
- Berryhill, J. et al. (2019), “Hello, World: Artificial intelligence and its use in the public sector”, *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 36, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/726fd39d-en>. [44]
- BFA (n.d.), *Homepage*, Blockchain Federal Argentina, <https://bfa.ar>. [32]
- CAF (2020), *Datos índice GovTech*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1584>. [59]
- CAF (2020), “Partnership to promote GovTech in Colombia through MiLAB”, <https://www.caf.com/en/currently/news/2020/09/caf-and-inn pulsa-sign-partnership-to-promote-govtech-in-colombia-through-milab>. [76]
- CAF (n.d.), *Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública (2° edición)*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, <https://www.caf.com/es/actualidad/capacitacion/2023/05/diplomado-en-gobernabilidad-e-innovacion-publica-2-edicion/>. [19]
- CAF (n.d.), *Govtech Leaders Alliance Charter and Principles*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, [https://www.caf.com/media/3381736/govtech-leaders-alliance-charter-and-principles\\_finaldocx-3.pdf](https://www.caf.com/media/3381736/govtech-leaders-alliance-charter-and-principles_finaldocx-3.pdf). [58]
- CAF (n.d.), *Govtechlab*, Development Bank of Latin America and the Caribbean, <https://www.caf.com/es/actualidad/herramientas/2021/05/govtech-lab/>. [57]
- Deloitte (2018), *IoT para el Sector Empresarial en América Latina*, <https://cet.la/estudios/cet-la/iot-sector-empresarial-america-latina/>. [39]
- Eggers, W., D. Schatsky and P. Viechnicki (2017), *AI-Augmented Government: Using Cognitive Technologies to Redesign Public Sector Work*, Deloitte University Press, [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3832\\_AI-augmented-government/DUP\\_AI-augmented-government.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3832_AI-augmented-government/DUP_AI-augmented-government.pdf). [46]
- Filer, T. (2020), “5 ways to galvanise a GovTech ecosystem”, <https://apolitical.co/solution-articles/en/5-ways-to-galvanise-a-govtech-ecosystem>. [80]
- Forbes (2022), “Lessons From Covid-19: Strengthening health systems to prevent the next global health crisis”, <https://www.forbes.com/sites/unicefusa/2022/04/11/lessons-from-covid-19-strengthening-health-systems-to-prevent-the-next-global-health-crisis>. [55]
- Forbes (2020), “Brazilian government proposes legal framework for startups”, <https://www.forbes.com/sites/angelicamarideoliveira/2020/10/23/brazilian-government-proposes-legal-framework-for-startups>. [73]

- French Government (n.d.), *Fonds pour la transformation de l'action publique*, [11]  
<https://www.modernisation.gouv.fr/transformer-laction-publique/fonds-pour-la-transformation-de-laction-publique>.
- Geneiatakis, D. et al. (2020), "Blockchain performance analysis for supporting cross-border e-government services", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 67/4, [35]  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2979325>.
- Global Compliance News (2021), "Brazil: Legal framework for startups sanctioned", [79]  
<https://www.globalcompliance.news.com/2021/07/04/brazil-legal-framework-for-startups-sanctioned18062021>.
- Government of Brazil (2022), "Federal Revenue launches new shared registration platform: b-Cadastrós", [25]  
<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2021/outubro/receita-federal-lanca-nova-plataforma-de-cadastro-compartilhado-b-cadastrós>.
- Government of Brazil (2021), *Blockchain*, [23]  
<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-dados/blockchain>.
- Government of Brazil (2021), *Lei Complementar Nº 182, de 1º de Junho de 2021*, [78]  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm).
- Government of Chile (2021), *Different Angle: Perspectives on Public Innovation. What What is the Chilean Model of Public Innovation? Six years of the Government Lab*, [18]  
[https://www.lab.gob.cl/static/pdf/Different-Angle\\_Six-years-of-the-Government-Lab.pdf](https://www.lab.gob.cl/static/pdf/Different-Angle_Six-years-of-the-Government-Lab.pdf).
- Government of Chile (n.d.), *¿Te gustaría mejorar el Estado y Transformar los servicios públicos?*, [17]  
<https://www.lab.gob.cl/red-de-innovadores>.
- Government of Colombia (2021), "Colombia advances in the implementation of blockchain to combat corruption", [26]  
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179873:Colombia-avanza-en-la-implementacion-de-blockchain-para-combatir-la-corrupcion>.
- Government of Colombia (n.d.), *Guía de Referencia para la adopción e implementación de proyectos con tecnología blockchain para el Estado colombiano*, [34]  
[https://mintic.gov.co/portal/715/articles-237592\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-237592_recurso_1.pdf).
- Government of Finland (2019), *AuroraAI – Towards a Human-centric Society*, [43]  
<https://bit.ly/3Ljp0wL>.
- Government of Mexico (2019), *Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación 2019*, [71]  
<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/programa-para-el-desarrollo-de-la-industria-de-software-prosoft-y-la-innovacion-2016>.
- Government of Paraguay (2020), "Big data targets large evasion schemes and not working citizens", [51]  
<https://www.ip.gov.py/ip/set-con-el-big-data-se-apunta-a-grandes-esquemas-de-evasion-y-no-al-ciudadano-que-trabaja>.
- Government of Paraguay (2019), *Future Scenarios for the Incubator Sector in Paraguay 2030*, [74]  
[https://www.mic.gov.py/mic/w/mic/pdf/19-05-20INFORMETALLERINCUPAR2019\\_ok\\_2\\_doblehoja\(1\).pdf](https://www.mic.gov.py/mic/w/mic/pdf/19-05-20INFORMETALLERINCUPAR2019_ok_2_doblehoja(1).pdf).

- Government of Trinidad and Tobago (2021), "Address by the Honourable Stuart R. Young, MP at the United Nations Big Data Forum", <https://www.energy.gov.tt/wp-content/uploads/2021/11/Minister-Stuart-Young-Keynote-Address-at-United-Nations-Trinidad-and-Tobago-Big-Data-Forum-2021.pdf>. [82]
- Government of Trinidad and Tobago (2021), "Keynote Address by the Honorable Colm Imbert, MP at the United Nations Big Data Forum", <https://www.finance.gov.tt/wp-content/uploads/2021/12/Keynote-Address-by-the-Hon.-Colm-Imbert-Minister-of-Finance-at-the-UN-Big-Data-Forum-2021.pdf>. [84]
- Government of Uruguay (2019), "Agesic gave a workshop to analyze the use of Extended Reality in the State", <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/noticias/agesic-dicto-taller-para-analizar-uso-realidad-extendida-estado>. [54]
- GovTech Singapore (2019), "3 new ways to partner with GovTech", <https://www.tech.gov.sg/media/technews/3-new-ways-to-partner-with-govtech>. [67]
- GovTech Singapore (n.d.), *Homepage*, <https://www.tech.gov.sg>. [66]
- IDB (2020), *Regulación de blockchain e identidad digital en América Latina - El futuro de la identidad digital*, Inter-American Development Bank, <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-de-blockchain-e-identidad-digital-en-America-Latina-El-futuro-de-la-identidad-digital.pdf>. [22]
- iNNpuls Colombia (n.d.), *Homepage*, <https://innpulsacolombia.com>. [75]
- Jamaica Observer (2022), "New incubator, funding programmes coming for businesses", <https://www.jamaicaobserver.com/business/new-incubator-funding-programmes-coming-for-businesses>. [70]
- Kaur, M. et al. (2022), "Innovative capacity of governments: A systemic framework", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 51, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/52389006-en>. [20]
- LACChain (n.d.), *Homepage*, <https://www.lacchain.net>. [31]
- Lindman, J. et al. (2020), "The uncertain promise of blockchain for government", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 43, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d031cd67-en>. [21]
- Loop News (2021), "\$7 million available to entrepreneurs through DBJ IGNITE programme", <https://jamaica.loopnews.com/content/7-million-available-entrepreneurs-through-dbj-ignite-programme>. [69]
- Marl, A. (2022), "Brazilian government amends digital strategy to include govtechs", ZDNet, <https://www.zdnet.com/article/brazilian-government-amends-digital-strategy-to-include-govtechs/>. [63]
- Mazzucato, M. (2023), *Transformational Change in Latin America and the Caribbean: A Mission-oriented Approach*, Economic Commission for Latin America, <https://www.cepal.org/en/publications/48299-transformational-change-latin-america-and-caribbean-mission-oriented-approach>. [3]

- Nidolab (n.d.), *Nido - Le labo d'innovation du service public*, <https://www.nidolab.be/nido>. [10]
- OECD (2020), *Digital Government in Mexico: Sustainable and Inclusive Transformation*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6db24495-en>. [29]
- OECD (2020), *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2020 - Public Provider versus Big Brother*, OECD, Paris, <https://trends.oecd-opsi.org/trend-reports/public-provider-versus-big-brother/>. [49]
- OECD (2020), *Embracing Innovation in Government: Global trends 2020 - Upskilling and Investing in People*, OECD, Paris, <https://trends.oecd-opsi.org/trend-reports/upskilling-and-investing-in-people>. [83]
- OECD (2019), *Cómo medir la transformación digital: Hoja de ruta para el futuro*, OECD Publishing, Paris/Asociación Colombiana de Usuarios de Internet, Barranquilla, <https://doi.org/10.1787/af309cb9-es>. [36]
- OECD (2019), *Digital Government Review of Argentina: Accelerating the Digitalisation of the Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/354732cc-en>. [33]
- OECD (2019), *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia*, OECD Reviews of Digital Transformation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/781185b1-en>. [42]
- OECD (2019), *The Innovation System of the Public Service of Brazil: An Exploration of its Past, Present and Future Journey*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a1b203de-en>. [86]
- OECD (2019), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>. [50]
- OECD (2017), *Embracing Innovation in Government: Core Skills for Public Sector Innovation*, Observatory of Public Sector Innovation, <https://oecd-opsi.org/publications/core-skills>. [16]
- OECD (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>. [1]
- OECD (2016), *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*, Microsoft México, México D.F., <https://doi.org/10.1787/9789264259256-es>. [37]
- OECD (n.d.), *Anticipatory Innovation Governance: Exploring the Future and Taking Action Today*, Observatory of Public Sector Innovation, OECD, Paris, <https://oecd-opsi.org/work-areas/anticipatory-innovation>. [5]
- OECD (n.d.), *Declaration on Public Sector Innovation*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>. [7]
- OECD (n.d.), *iLabthon*, Observatory of Public Sector Innovation, OECD, Paris, <https://oecd-opsi.org/innovations/ilabthon>. [12]
- OECD (n.d.), *Innovation Portfolios: Building Clarity of Purpose for Innovation*, Observatory of Public Sector Innovation, OECD, Paris, <https://oecd-opsi.org/work-areas/innovation-portfolios>. [2]

- OECD (n.d.), *Libro Interactivo de la Innovación*, Observatory of Public Sector Innovation, [15]  
[https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2023/06/OPSI\\_Playbook\\_fa-ESPANOL-completo.pdf](https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2023/06/OPSI_Playbook_fa-ESPANOL-completo.pdf).
- OECD (n.d.), *Principles and Actions for Enhancing Innovation*, Observatory of Public Sector [14]  
 Innovation, <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration>.
- OECD (n.d.), *Usina Pernambucana de Inovação*, Observatory of Public Sector Innovation, [13]  
 OECD, Paris, <https://oecd-opsi.org/innovations/usina-pernambucana-de-inovacao>.
- OECD/CAF (2022), *Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público [4]  
 de América Latina y el Caribe*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD  
 Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b189cb4-es>.
- OECD et al. (2021), *Perspectivas económicas de América Latina 2021: Avanzando juntos hacia [68]  
 una mejor recuperación*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2958a75d-es>.
- Ortiz, I. (2018), “GovTech: Cuando emprendedores y gobiernos se unen para mejorar la vida a [77]  
 los ciudadanos”, Inter-American Development Bank, <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/govtech-cuando-emprendedores-y-gobiernos-se-unen-para-mejorar-la-vida-a-los-ciudadanos/>.
- Our Public Service (n.d.), *Innovation Strategy*, Department of Public Expenditure and Reform, [8]  
 Government of Ireland, <https://www.ops.gov.ie/actions/innovating-for-our-future/innovation/innovation-strategy>.
- Pérez Colón, R., S. Navajas and E. Terry (2019), *IoT in LAC 2019: Taking the Pulse of the [40]  
 Internet of Things in Latin America and the Caribbean*, Inter-American Development Bank,  
[https://publications.iadb.org/publications/english/document/IoT\\_IN\\_LAC\\_2019\\_Taking\\_the\\_Pulse\\_of\\_the\\_Internet\\_of\\_Things\\_in\\_Latin\\_America\\_and\\_the\\_Caribbean\\_en.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/IoT_IN_LAC_2019_Taking_the_Pulse_of_the_Internet_of_Things_in_Latin_America_and_the_Caribbean_en.pdf).
- Peru Reports (2019), “Peru’s government looks to blockchain to fight corruption”, [30]  
<https://perureports.com/perus-government-looks-to-blockchain-to-fight-corruption/9045>.
- Ramírez-Alujas, Á., J. Cepeda and L. Jolias (2021), *GovTech en Iberoamérica : ecosistema, [85]  
 actores y tecnologías para reinventar el sector público*,  
[https://drive.google.com/file/d/1x4EdQDNuwnC\\_NSdbFVQn4g13bLXNo96L/view](https://drive.google.com/file/d/1x4EdQDNuwnC_NSdbFVQn4g13bLXNo96L/view).
- Revoredo, T. (2020), “Blockchain as one of the goals of digital government strategy in Brazil”, [24]  
<https://cointelegraph.com/news/blockchain-as-one-of-the-goals-of-digital-government-strategy-in-brazil>.
- Richards, F. (2020), “Roadmap for a ‘smarter’ future - Trinidad and Tobago poised to tap into ‘big [53]  
 data””, <https://trinidadandtobago.un.org/en/105695-roadmap-smarter-future-trinidad-and-tobago-poised-tap-big-data>.
- Rodríguez, P., N. Palomino and J. Mondaca (2017), “Using big data and its analytical techniques [41]  
 for public policy design and implementation in Latin America and the Caribbean”, *Discussion  
 Paper*, No. IDB-DP-514, Inter-American Development Bank,  
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Using-Big-Data-and-its-Analytical-Techniques-for-Public-Policy-Design-and-Implementation-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>.

- Santiso, C. and I. Ortiz de Artiñano (2020), *Govtech y el futuro gobierno*, CAF y PublicTechLab de IE University de España, <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1645>. [60]
- Santiso, C. and E. Zapata (2019), “A GovTech goldrush is underway in Latin America”, <https://apolitical.co/solution-articles/en/a-govtech-goldrush-is-underway-in-latin-america>. [62]
- Stunt, V. (2017), “Peru is on a bid to catch up with its innovative Latin American neighbors”. [72]
- Suanzes, R., M. Sabra and C. Piedrafita (2021), “Govtech ecosystems in Latin America: Innovation focused on improving services to citizens”, Inter-American Development Bank Blog, <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/en/govtech-ecosystems-in-lac-innovation-focused-on-improving-citizen-services/>. [61]
- TechFAR Hub (n.d.), *Homepage*, <https://techfarhub.cio.gov>. [81]
- Tomar, L. et al. (2016), “Big data in the public sector: Selected applications and lessons learned”, *Discussion Paper*, No. IDB-DP-483, Inter-American Development Bank, <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Big-Data-in-the-Public-Sector-Selected-Applications-and-Lessons-Learned.pdf>. [47]
- Tönurist, P. and A. Hanson (2020), “Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making”, *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 44, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>. [6]
- Tove, F., H. Paula and J. Milindee (2019), “Can big data revolutionise development economics? A literature review on Latin America”, *Les Cahiers des Amériques latines*, <https://doi.org/10.4000/cal.10097>. [52]
- Ubaldi, B. et al. (2019), “State of the art in the use of emerging technologies in the public sector”, *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 31, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/932780bc-en>. [28]
- UK Government (2019), “Government Technology Innovation Strategy”, <https://www.gov.uk/government/publications/the-government-technology-innovation-strategy/the-government-technology-innovation-strategy>. [64]
- UK Government (2018), *GovTech Catalyst*, <https://www.gov.uk/government/collections/govtech-catalyst-information>. [65]
- US GSA (n.d.), *Robotics Process Automation — Tech at GSA*, United States General Services Administration, <https://tech.gsa.gov/playbooks/rpa/> (accessed on 29 June 2023). [45]
- WEF (2020), *Exploring Blockchain Technology for Government Transparency: Blockchain-Based Public Procurement to Reduce Corruption*, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/exploring-blockchain-technology-for-government-transparency-to-reduce-corruption/>. [27]
- Wirtz, B., W. Jan and F. Schichtel (2019), “An integrative public IoT framework for smart government”, *Government Information Quarterly*, Vol. 36/2, pp. 225-345, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.07.001>. [38]
- Zapata, E. et al. (2020), *The GovTech Index 2020 Unlocking the Potential of GovTech Ecosystems in Latin America, Spain and Portugal*, CAF, Oxford Insights, <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1580>. [56]

## Notas

<sup>1</sup> Innovación Pública 360, de la organización de innovación política Asuntos del Sur, es un buen ejemplo de cómo la innovación puede fomentar la confianza en el sector público en ALC. La iniciativa promueve la colaboración y proporciona apoyo técnico a los gobiernos subnacionales de Argentina, Bolivia, Colombia y México. Su objetivo es abordar las carencias en materia de capacidades de innovación a nivel subnacional, centrándose en los retos públicos predominantes en América Latina, como la transparencia y la confianza en la democracia y las instituciones. Véase <https://oecd-opsi.org/innovations/innovacion-publica-360>.

<sup>2</sup> <https://oecd-opsi.org/>.

<sup>3</sup> <https://oecd-opsi.org/pet>. El código de la PET está disponible como software libre y de código abierto (FOSS) en <https://github.com/oecd-opsi/portfolio-assessment-tool-custom-plugin>.

<sup>4</sup> Para más información, consulte <https://oecd-opsi.org/blog/prototype-distributed-innovation-portfolio-exploration> y <https://oecd-opsi.org/blog/feedback-needed-pat>.

<sup>5</sup> Consulte <https://oecd-opsi.org/innovations/bogota-care-blocks> y un estudio de caso completo en <https://oe.cd/trends2023>.

<sup>6</sup> <https://oecd-opsi.org/innovations/silent-channel-gender-based-violence-covid-19>.

<sup>7</sup> <https://oecd-opsi.org/innovations/ilabthon>.

<sup>8</sup> Las dificultades de seguimiento y sostenibilidad de las iniciativas fueron también una de las conclusiones del informe de la OCDE-CAF sobre IA (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>), que incluía una recomendación a los gobiernos de ALC: "Reforzar la atención general a la implementación para garantizar que se cumplen las promesas, los compromisos y los objetivos estratégicos" En relación con la IA, esto se debió a menudo a que las estrategias nacionales de IA contenían muchos compromisos que aún no parecían materializarse.

<sup>9</sup> Esto refleja hallazgos más específicamente centrados en la IA, como se discute en el informe OCDE-CAF sobre IA (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>), en el que se recomienda que los gobiernos de ALC aprovechen las técnicas de innovación anticipatoria para ayudar a garantizar que las estrategias e iniciativas de IA se adapten al futuro.

<sup>10</sup> <https://oecd-opsi.org/pet>.

<sup>11</sup> El OPSI ha publicado una guía sobre cómo los equipos pueden utilizar la Herramienta de Exploración de Servicios en un taller interactivo (<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/12/Portfolio-Exploration-Facilitators-Guide.pdf>).

<sup>12</sup> Esto forma parte de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación de Chile ([https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCi\\_Chile-2020.pdf](https://www.minciencia.gob.cl/politicactci/documentos/Politica-Nacional-CTCi_Chile-2020.pdf)).

<sup>13</sup> <https://oecd-opsi.org/publication-tags/facets-brief>.

<sup>14</sup> <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>.

<sup>15</sup> Por ejemplo, la Ley 144 de 2020 de Panamá (<https://aig.gob.pa/descargas/2020/05/ley-144-de-15-de-abril-de-2020.pdf>) requiere que las organizaciones del sector público creen Agendas Institucionales Digitales anuales,

incluyendo un enfoque en la innovación digital, que debe ser aprobado por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) del país. Según los funcionarios entrevistados, la AIG lleva a cabo evaluaciones para alinear los esfuerzos de innovación digital en todo el gobierno y crear normas para un enfoque sistémico. En las entrevistas, República Dominicana y Perú declararon que también estaban explorando estrategias específicas de innovación digital.

<sup>16</sup> [https://cdn.digital.gob.cl/filer\\_public/d3/e3/d3e3bb10-4ad2-4df8-adfa-b4ff69a658b6/agenda-de-modernizacion-del-estado.pdf](https://cdn.digital.gob.cl/filer_public/d3/e3/d3e3bb10-4ad2-4df8-adfa-b4ff69a658b6/agenda-de-modernizacion-del-estado.pdf).

<sup>17</sup> <https://www.dgcp.gob.do/noticias/dgcp-lanza-estrategia-de-innovacion-y-transformacion-digital>.

<sup>18</sup> <https://bit.ly/3khma0h>.

<sup>19</sup> <https://oe.cd/py-innovation>.

<sup>20</sup> <https://semanadeinovacao.enap.gov.br/index.php/en>.

<sup>21</sup> <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital>.

<sup>22</sup> <https://c4ir.co>.

<sup>23</sup> <https://c4ir.org.br/>.

<sup>24</sup> <https://laboratorio.gob.do>.

<sup>25</sup> <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital>.

<sup>26</sup> <https://www.gob.pe/laboratoriodigital>.

<sup>27</sup> Para más información sobre los esfuerzos realizados fuera de la región, véase OCDE (2020<sub>[83]</sub>).

<sup>28</sup> Para un análisis detallado sobre la *Innovación Gubernamental Transfronteriza*, incluidas las acciones de los gobiernos de ALC y sus alrededores, véase la serie de informes del OPSI sobre *Lograr la Innovación Gubernamental Transfronteriza* (<https://cross-border.oecd-opsi.org>).

<sup>29</sup> <https://www.cepal.org/es/proyectos/agenda-digital-america-latina-caribe-elac2022>.

<sup>30</sup> <https://www.leadingdigitalgovs.org>.

<sup>31</sup> <https://www.gob.pe/8655-presidencia-del-consejo-de-ministros-interoperabilidad-transfronteriza>.

<sup>32</sup> <https://www.gob.pe/8256-presidencia-del-consejo-de-ministros-laboratorio-de-gobierno-y-transformacion-digital>.

<sup>33</sup> <https://www.gob.pe/8267>.

<sup>34</sup> <https://www.mitic.gov.py/noticias/creacion-del-laboratorio-de-gobierno-paraguay-goblab-avanza-traves-de-la-agenda-digital>.

<sup>35</sup> Los siguientes países respondieron a esta sección de la encuesta: Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. "Sentimiento positivo" significa aquí que el encuestado seleccionó "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo". Si un país no se menciona aquí, respondió afirmativamente a todas las preguntas de la encuesta.

<sup>36</sup>Iteración para Argentina, Paraguay y Perú; *storytelling* para Barbados y Paraguay; insurgencia para Chile y Paraguay; curiosidad para Paraguay; alfabetización en datos para Argentina y Barbados; centrado en el usuario para Paraguay y Perú.

<sup>37</sup> Consultar el análisis sobre competencias digitales en el capítulo 2, y los análisis sobre "Mejora de la experiencia interna y el capital humano", "Centralización en el usuario" y "Creación de espacio para la experimentación" del informe de la OCDE-CAF sobre IA (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>).

<sup>38</sup> <https://suap.enaop.gov.br/portaldoaluno/curso/734/>.

<sup>39</sup> <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/211>.

<sup>40</sup> <https://bit.ly/3PciPxQ>.

<sup>41</sup> Véase <https://oecd-opsi.org/innovations/online-public-innovation-course-for-public-officials-labcapital>.

<sup>42</sup> Véase <https://oecd-opsi.org/innovations/design-academy-for-public-policy-labgoabar>.

<sup>43</sup> Consulte todos los detalles en <https://oecd-opsi.org/innovations/hubgov-program>.

<sup>44</sup> <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/porta/Iniciativas/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital>.

<sup>45</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/institucional/estructura-del-organismo/division-tecnologias-emergentes>.

<sup>46</sup> Esto se refiere específicamente al sentimiento sobre el uso y la adopción de estas tecnologías por parte del sector público. El Gobierno de Ecuador ha sido proactivo al momento de promover la adopción de dichas tecnologías entre el sector privado, por ejemplo mediante la creación de la Dirección de Promoción de Tecnologías Emergentes.

<sup>47</sup> <https://oecd-opsi.org/innovations/lbchain-blockchain-sandbox>.

<sup>48</sup> <https://transform.england.nhs.uk/ai-lab>.

<sup>49</sup> Véase la Tabla 3 en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-de-blockchain-e-identidad-digital-en-America-Latina-El-futuro-de-la-identidad-digital.pdf>.

<sup>50</sup> <https://www.argentina.gob.ar/onti/codigo-de-buenas-practicas-para-el-desarrollo-de-software-publico>.

<sup>51</sup> Consulte los detalles en <https://www.investbarbados.org/news/barbados-can-be-the-blockchain-fintech-hub-of-the-region>.

<sup>52</sup> Por ejemplo, véase <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/evento-debate-aplicacao-da-tecnologia-blockchain-no-setor-publico> y <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/evento-discute-uso-do-blockchain-para-protecao-de-pi-e-combate-a-contrafacao>.

<sup>53</sup> <https://businessblockchainhq.com/business-blockchain-news/chile-treasury-blockchain-project>.

<sup>54</sup> Véase [https://newenergyevents.com/chile-to-use-blockchain-technology-for-energy-grid\\_y](https://newenergyevents.com/chile-to-use-blockchain-technology-for-energy-grid_y) <http://energiaabierta.cl/blockchain/como-funciona-nuestra-certificacion>.

<sup>55</sup> <https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/estrategia-tdhcrb.pdf>.

<sup>56</sup> [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/269552/Folleto\\_blockchain\\_HACKMX\\_oct2017\\_v6.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/269552/Folleto_blockchain_HACKMX_oct2017_v6.pdf).

- <sup>57</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/guias-para-decidir-sobre-uso-blockchain>.
- <sup>58</sup> El informe está disponible en <https://oecd-opsi.org/publications/uncertain-promise-blockchain>.
- <sup>59</sup> Véase <https://oecd-opsi.org/innovations/smart-rubbish-collection>, <https://oecd-opsi.org/innovations/smart-rubbish-collection>, <https://oecd-opsi.org/innovations/reducing-friction-in-trade-rfit> y <https://oecd-opsi.org/innovations/iot-based-management-and-monitoring-system-for-5g-electromagnetic-fields>, respectivamente.
- <sup>60</sup> <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/grupo-de-trabajo/iot>.
- <sup>61</sup> <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/entregas/2019/ministerio-cria-plano-nacional-de-internet-das-coisas-iot>.
- <sup>62</sup> <https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/estrategia-tdhcrb.pdf>.
- <sup>63</sup> <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-transformacion-digital-de-Colombia/Transformacion-digital.aspx>.
- <sup>64</sup> <https://www.gub.uy/uruguay-digital/comunicacion/publicaciones/agenda-uruguay-digital-2025>
- <sup>65</sup> <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-twin>.
- <sup>66</sup> Véase <https://www.uipath.com/newsroom/uipath-together-sao-paulo-2019>.
- <sup>67</sup> <https://www.ops.gov.ie/actions/innovating-for-our-future/innovation/robotic-process-automation>.
- <sup>68</sup> <https://digital.gov/communities/rpa>.
- <sup>69</sup> Véase <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/grupo-de-trabajo/big-data>.
- <sup>70</sup> <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020/inteligente>.
- <sup>71</sup> <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3920.pdf>.
- <sup>72</sup> Véase <https://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/goodpractices/colombia-p3-5-6-7-9-12-excellence-centres-big-data-iot.pdf> para más detalles.
- <sup>73</sup> [https://www.infotec.mx/es\\_mx/Infotec/Big-Data](https://www.infotec.mx/es_mx/Infotec/Big-Data).
- <sup>74</sup> Véase Gobierno de Trinidad y Tobago (2021<sup>[82]</sup>) y (2021<sup>[84]</sup>), respectivamente.
- <sup>75</sup> Véase <https://en.wikipedia.org/wiki/Metaverse>.
- <sup>76</sup> Véase <https://trends2019.oecd-opsi.org>.
- <sup>77</sup> Véase <https://oecd-opsi.org/publications/cracking-the-code>.
- <sup>78</sup> Para saber más sobre GovTech en la región, la OCDE y CAF animan a los lectores a leer *GovTech en Iberoamérica: ecosistema, actores y tecnologías para reinventar el sector público*. El libro está disponible en [https://drive.google.com/file/d/1x4EdQDNuwnC\\_NSdbFVQn4g13bLXNo96L/view](https://drive.google.com/file/d/1x4EdQDNuwnC_NSdbFVQn4g13bLXNo96L/view) (Ramírez-Alujas, Cepeda and Jolias, 2021<sup>[85]</sup>).

<sup>79</sup> <https://www.caf.com/govtech>.

<sup>80</sup> Para ver ejemplos de GovTech en acción a nivel local, consulte <https://apolitical.co/solution-articles/en/a-govtech-goldrush-is-underway-in-latin-america>.

<sup>81</sup> El material fuente de CAF incluye las "infraestructuras de datos" como instrumento. Sin embargo, este tema no se incluye aquí porque el capítulo anterior sobre datos y (OECD/CAF, 2022<sup>[4]</sup>) cubren ampliamente este tema.

<sup>82</sup> [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1858/GOVTECH\\_GOVTECH\\_ENG-20211222.pdf](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1858/GOVTECH_GOVTECH_ENG-20211222.pdf).

<sup>83</sup> Por ejemplo, PROSOFT en México (<http://www.prosoft.economia.gob.mx>), que busca promover políticas que fomenten la cultura de la innovación y el desarrollo tecnológico y crear centros de innovación industrial; y un desafío de ciudades inteligentes y una colaboración de "Hands on DATA" con CAF para invitar a científicos de datos a colaborar con equipos del sector público para promover técnicas de inteligencia artificial en Uruguay (<https://www.caf.com/es/actualidad/convocatorias/2020/02/manos-en-la-data-uruguay-2020-equipos-cientificos/>).

<sup>84</sup> Véase [https://www.gov.br/startuppoint/pt-br/legado/comite-nacional-1/copy\\_of\\_apresentacao](https://www.gov.br/startuppoint/pt-br/legado/comite-nacional-1/copy_of_apresentacao).

<sup>85</sup> <https://oecd-opsi.org/innovations/cordoba-smart-city-fund/>.

<sup>86</sup> <https://www.startupbrasil.org.br>.

<sup>87</sup> <https://startupchile.org>.

<sup>88</sup> Para ver ejemplos de proyectos de APPS.CO, véase <https://apps.co/comunicaciones/noticias/empresas-apoyadas-por-appsco-hacen-las-primeras-pr>.

<sup>89</sup> [https://ampyme.gob.pa/?page\\_id=208](https://ampyme.gob.pa/?page_id=208).

<sup>90</sup> <https://www.panamahub.digital>.

<sup>91</sup> <https://www.proinnovate.gob.pe>.

<sup>92</sup> <https://www.senacyt.gob.pa/fondos-para-innovacion-y-emprendimiento>.

<sup>93</sup> <https://retomexico.org>.

<sup>94</sup> <https://desafiospublicos.cl>.

<sup>95</sup> Véase <https://www.inovativa.online>. El estudio de país por parte del OPSI sobre Brasil contiene detalles sobre la impresionante historia y el diseño de InovAtiva (OECD, 2019<sup>[86]</sup>).

<sup>96</sup> Véase <https://oecd-opsi.org/innovations/brazillab>.

<sup>97</sup> <https://innpulsacolombia.com/milab>.

<sup>98</sup> <https://apps.co/portal/Secciones/Inicio/196163:Semilleros-de-emprendimiento>.

<sup>99</sup> Véase, por ejemplo, el CII sobre Inteligencia Artificial (<https://www.ciiia.mx>).

<sup>100</sup> [https://www.infotec.mx/en\\_mx/Infotec/LaNif](https://www.infotec.mx/en_mx/Infotec/LaNif).

<sup>101</sup> <https://www.gob.pe/8256-presidencia-del-consejo-de-ministros-laboratorio-de-gobierno-y-transformacion-digital>.

<sup>102</sup> <https://ingenio.org.uy>.

<sup>103</sup> <https://legalbog.secretariajuridica.gov.co/biblioteca-publico#/biblioteca-publico/2347>.

# Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe

## CONSTRUYENDO SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS Y RESPONSIVOS

Este informe explora cómo los gobiernos de América Latina y el Caribe pueden utilizar las tecnologías digitales y los datos para fomentar la capacidad de respuesta, la resiliencia y la proactividad en el sector público. Este informe examina los marcos de gobernanza y capacidades para el gobierno digital, el sector público impulsado por los datos, el diseño y la prestación de servicios públicos y la innovación digital en el sector público. Identifica tendencias, retos, fortalezas y oportunidades para la colaboración transfronteriza y proporciona recomendaciones de política pública para lograr una transformación digital eficiente y sostenible de los gobiernos en toda la región.



IMPRESA ISBN 978-92-64-49889-1  
PDF ISBN 978-92-64-61100-9



9 789264 498891