

# 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 multidisciplinarios 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 multidisciplinarios 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:
- a. 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.
  - b. 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.
  - c. 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.
  - d. 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]



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

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

**Please cite this chapter as:**

OECD/CAF Development Bank of Latin America (2024), "Evaluación y recomendaciones", in *Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/caf34573-es>

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

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