

# **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 omnicanal 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

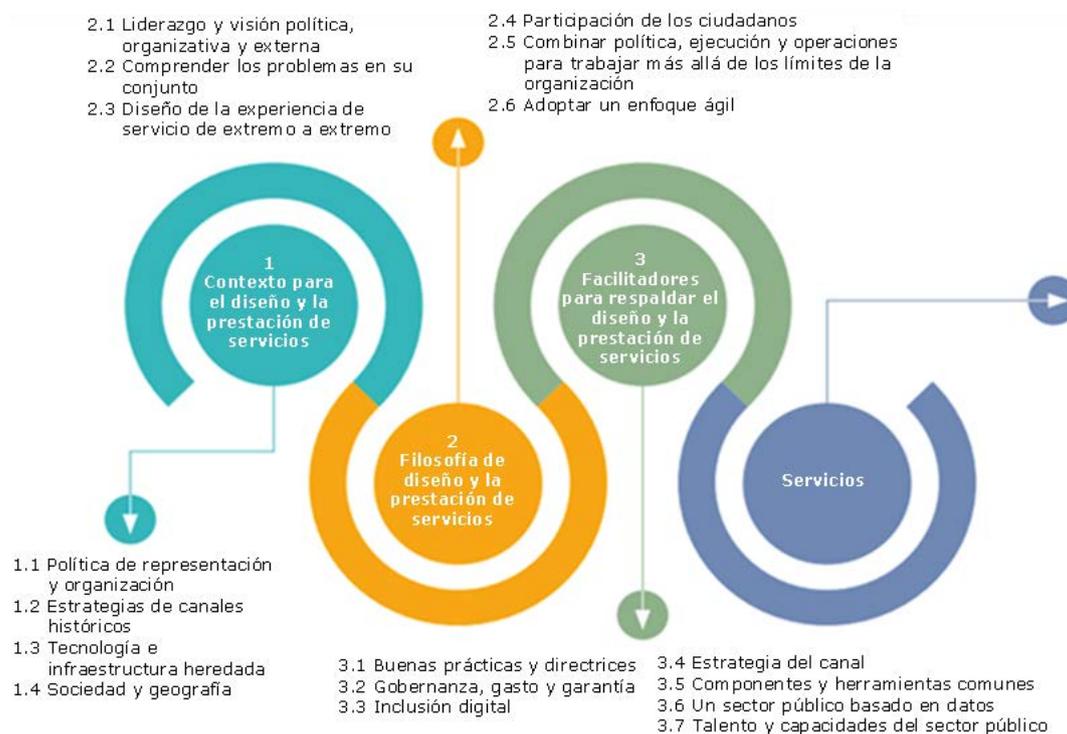
El panorama del diseño y la entrega de servicios en América Latina y el Caribe (ALC) se estructura en torno a componentes seleccionados del Marco de la OCDE para el diseño y la entrega de servicios con

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.

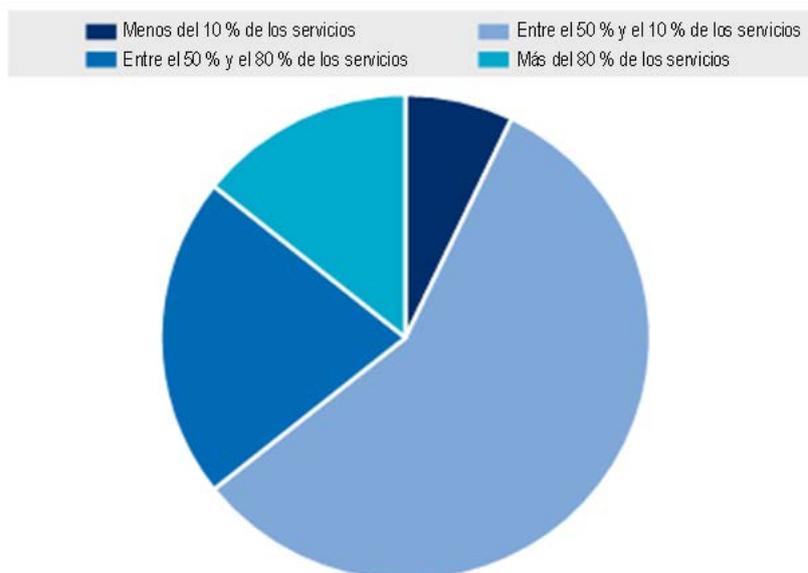
Dado el alcance de las políticas de gobierno digital para apoyar el replanteamiento de los procesos y servicios públicos que se benefician del amplio uso de herramientas y datos digitales, las autoridades del gobierno digital se sitúan en una posición clave para ser también responsables de la agenda 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.

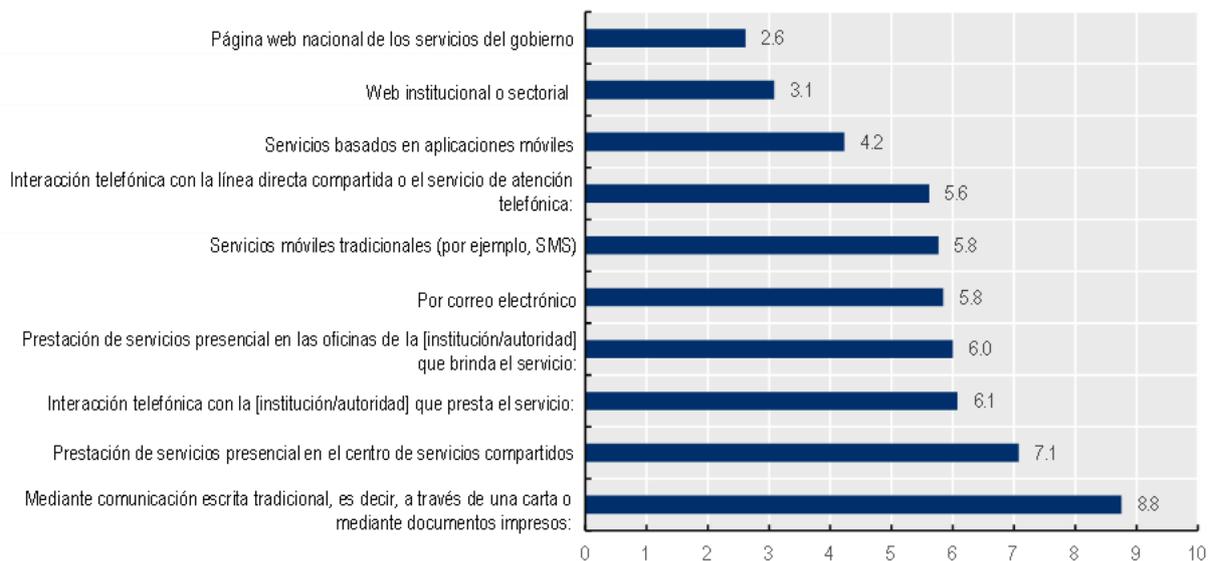
Fuente: Con base en la encuesta de la OCDE-CAF sobre Gobierno Digital en ALC (2021) e investigación documental.

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*

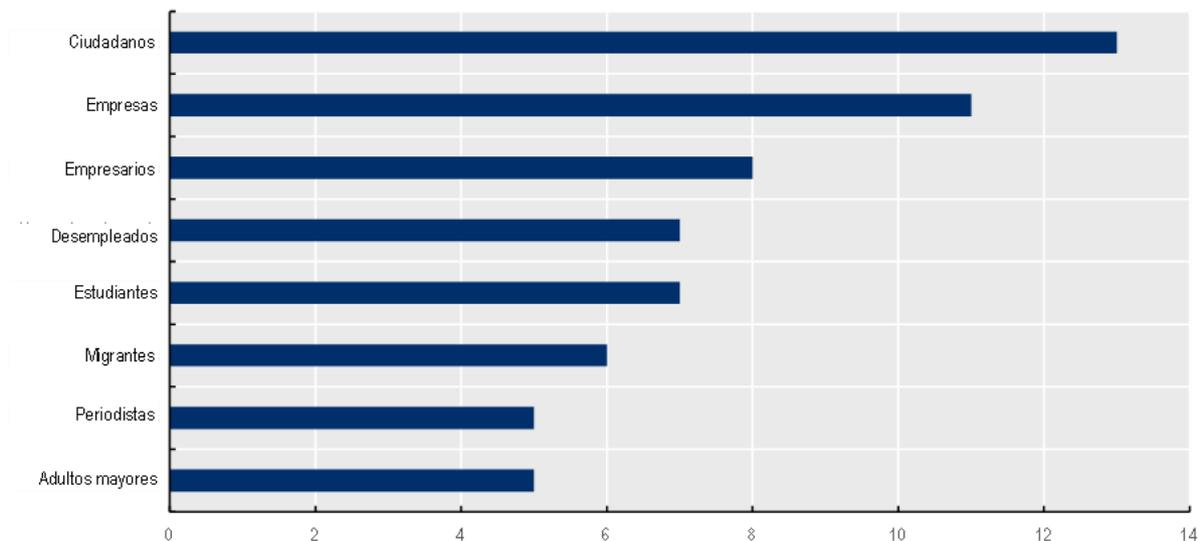
El objetivo más reciente de la entrega de servicios públicos es resolver los problemas finales de los usuarios. El enfoque para comprender y satisfacer estas necesidades puede variar según el nivel de madurez del gobierno digital, la mentalidad y la cultura en torno a la participación de los usuarios 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>

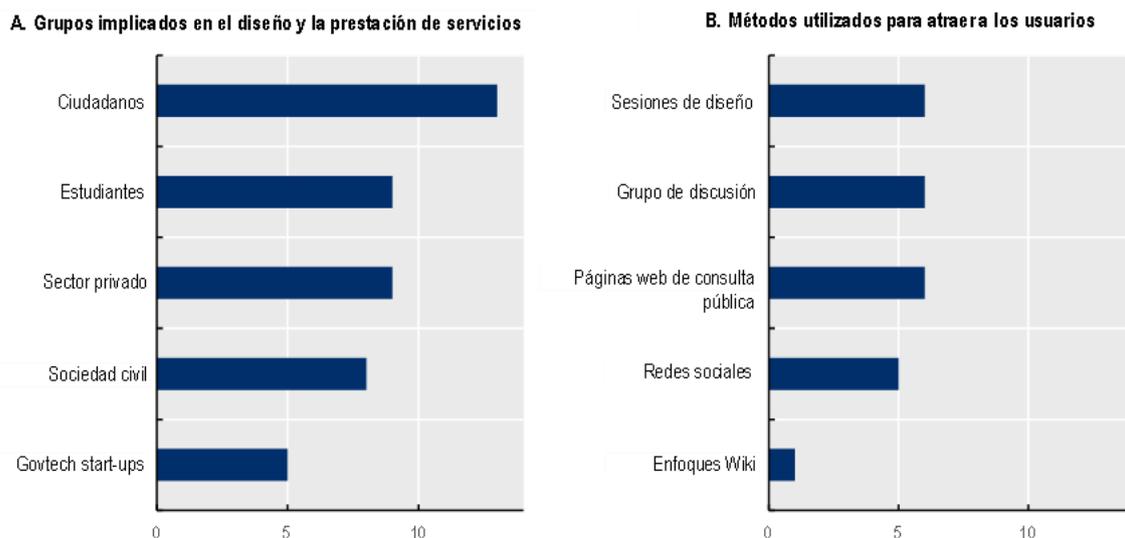
En ALC, la cultura de la administración pública se caracteriza por una mentalidad predominantemente legalista en los procedimientos y servicios administrativos que limita gran parte de los esfuerzos de digitalización en un contexto que también se caracteriza por unos recursos financieros y humanos

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>.

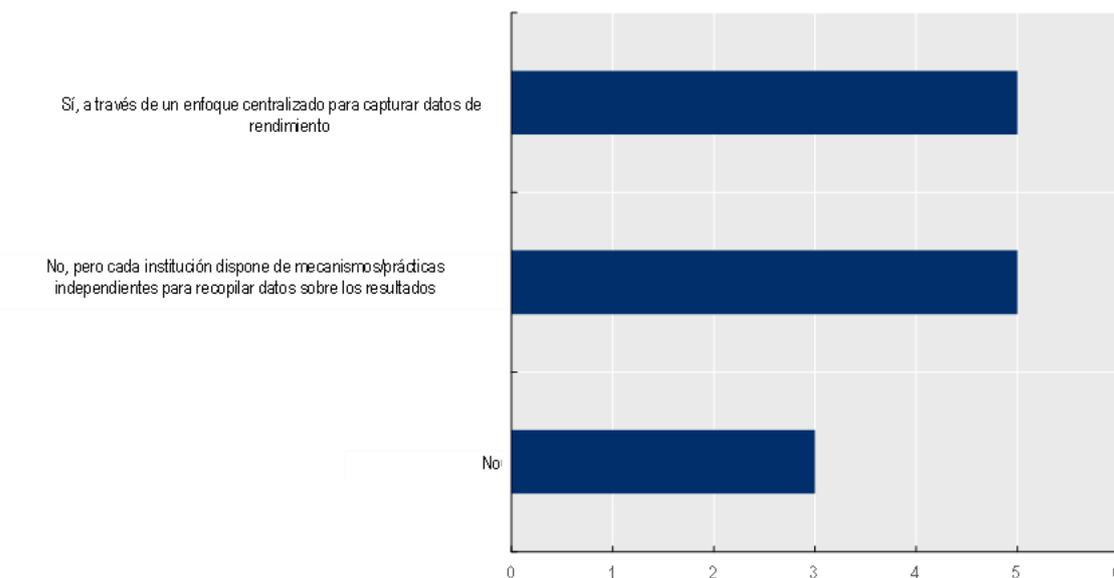
#### **Medir el rendimiento de los servicios y la satisfacción de los usuarios**

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**

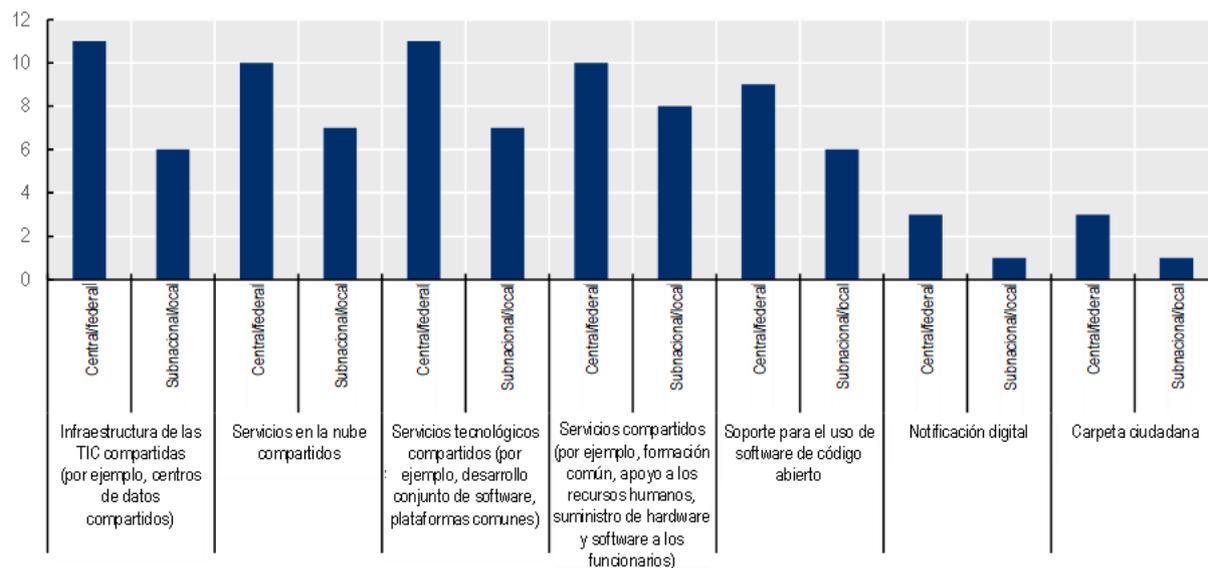
Por último, un enfoque omni-canal de gobierno integral para el diseño y la entrega de servicios se basa en la premisa de que las instituciones del sector público pueden tener acceso a herramientas digitales comunes que faciliten la colaboración y la integración efectivas en la entrega de servicios (OECD, 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/articulos-179144\\_Guia\\_Servicios\\_Digitales.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articulos-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>.

<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?csr=12274800530103940880](https://aig.gob.pa/descargas/2019/06/Nube_Computacional.pdf?csr=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.paraquay.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/>.



**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), “Mejorar el diseño y la entrega de servicios públicos”, 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/ef2a04f4-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>.