

# Policy Brief - Hacia un gobierno digital centrado en el ser humano en América Latina y el Caribe

**¿Cómo puede la transformación digital de los gobiernos favorecer servicios públicos proactivos y centrados en el ser humano en América Latina y el Caribe?**

## Aspectos más destacados

- La transformación digital de los gobiernos ofrece a los países de América Latina y el Caribe una oportunidad única para fomentar servicios públicos más inclusivos, proactivos y centrados en el ser humano.
- Los gobiernos de América Latina y el Caribe pueden aprovechar los datos y la tecnología para repensar la forma en que diseñan y prestan los servicios públicos, por ejemplo reforzando la gobernanza de los datos y promoviendo el uso de soluciones de identidad digital.
- Los países de América Latina y el Caribe podrían explorar una mayor colaboración en el desarrollo de infraestructuras públicas digitales interoperables -incluidas soluciones para la identidad digital y un mejor acceso e intercambio de datos- para avanzar hacia una prestación de servicios transfronterizos inclusiva y resistente.

## ¿Cuál es el problema?

La transformación digital de los gobiernos presenta una oportunidad única para que los países de América Latina y el Caribe fomenten servicios públicos más inclusivos, proactivos y centrados en el ser humano. El gobierno digital, que incluye el uso de datos e inteligencia artificial, puede mejorar la capacidad de los gobiernos para responder a las necesidades dinámicas de los ciudadanos y las empresas. El gobierno digital puede ayudar a comprender las necesidades y expectativas de los ciudadanos y las empresas y crear formas de brindar servicios a través de diversos canales (omnicanalidad). Sin embargo, los gobiernos de toda la región de América Latina y el Caribe aún están lidiando con la forma de adoptar tecnologías de una manera que se alinee con los objetivos estratégicos y las prioridades de política clave, para maximizar el crecimiento económico sostenible y mantener la inclusión social y económica.

**Los gobiernos deben desarrollar enfoques más coherentes en todo el sector público para mitigar los riesgos potenciales y garantizar que las tecnologías se utilicen para ofrecer los beneficios previstos.** Esto es especialmente relevante en los países de América Latina y el Caribe, donde sus gobiernos aún enfrentan desafíos significativos para lograr una transformación digital del sector público centrada en el ser humano, integrada y sostenible.<sup>1</sup> Las estrategias de gobierno digital desempeñan un papel esencial a la hora de orientar los esfuerzos de transformación digital en el sector público para brindar servicios públicos más proactivos y centrados en el ser humano.

**En un entorno digital y social dinámico, los gobiernos de América Latina y el Caribe deberían considerar el gobierno digital como un factor clave para una transformación ética y sostenible del sector público, con el fin de ofrecer servicios públicos más proactivos y centrados en el ser humano.** Para avanzar en esta dirección, los gobiernos podrían reorientar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la gobernanza de datos, la promoción de la infraestructura pública digital, incluida la identidad digital, y el aumento de la capacidad de las instituciones públicas para prestar servicios públicos en la era digital.

***Replantear el diseño y la prestación de servicios públicos para obtener resultados más equitativos y centrados en el ser humano.***

**Los servicios públicos representan las interacciones más comunes que las personas, las empresas y las organizaciones tienen con los gobiernos.<sup>2</sup>** Repensar el diseño y la prestación de los servicios públicos puede permitir a los gobiernos avanzar hacia servicios más eficientes y receptivos, lo que les permitirá comprender mejor las necesidades de los ciudadanos y las empresas y satisfacer sus expectativas. La adopción y el uso de estándares de servicio público pueden ayudar a las instituciones del sector público a adoptar un enfoque común y consolidado para su diseño y prestación.

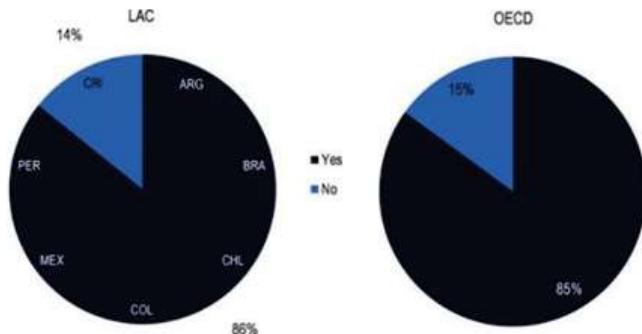
El informe Government at a Glance of Latin America and the Caribbean de la OCDE 2023 muestra que los países de la región están adoptando estándares para definir un enfoque común a la hora de diseñar y prestar servicios gubernamentales. Seis de cada siete países encuestados han desarrollado un estándar de servicio (86%), en comparación con el 85% de los países de la OCDE (28 de 33) (Figura 1).

**Para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los usuarios, los gobiernos de la región de ALC podrían esforzarse más por emplear métodos de diseño de servicios e investigación de usuarios para involucrarlos de manera efectiva en el diseño de los servicios gubernamentales.** Según el informe Panorama de las Administraciones Públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE de 2023, menos de la mitad de los países de América Latina y el Caribe encuestados han adoptado métodos que faciliten una comprensión más profunda de las necesidades de los usuarios. Solo tres países de América Latina y el Caribe utilizan sesiones de design thinking, grupos de discusión, consultas públicas a través de sitios web y pruebas de usabilidad (Figura 2).

<sup>1</sup> OCDE/CAF (2023), Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>.

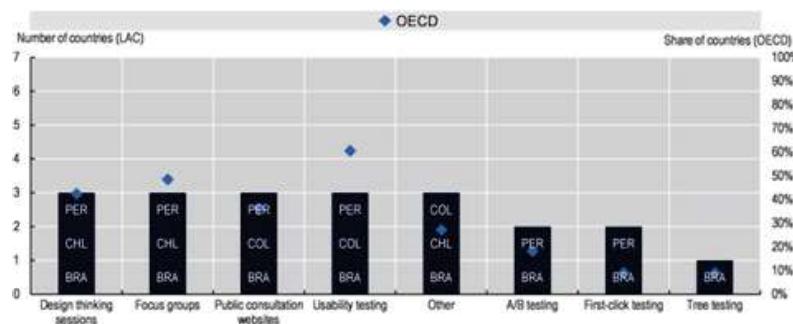
<sup>2</sup> OCDE (2024), Government at a Glance: América Latina y el Caribe 2024, Ediciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>

### Gráfico 1 Estándar de servicios gubernamentales integrales implementado a nivel central federal, 2022



Fuente: OCDE (2024), Government at a Glance: América Latina y el Caribe 2024, Ediciones de la OCDE, París,  
<https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>.

### Gráfico 2 Metodología utilizada para probar servicios de gobierno digital con participación de usuarios y/o proveedores, 2022



Fuente: OECD (2024), Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2024, OECD Publishing, Paris,  
<https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>.

### Reforzar la gobernanza de datos para un sector público más inclusivo y resistente

Una buena gobernanza de los datos garantiza que las administraciones públicas gestionen los datos de forma segura, ética y eficiente, lo que permite tomar decisiones basadas en datos reales.<sup>3</sup> El aumento del uso de la inteligencia artificial en los sectores públicos pone de relieve la importancia de adoptar marcos sólidos de gobernanza de datos para garantizar unos servicios públicos inclusivos y sostenibles. La gobernanza de datos permite la disponibilidad y el intercambio de datos de calidad, así como la supervisión necesaria para abordar los riesgos relacionados con la privacidad de los datos y la toma de decisiones sesgadas. Los gobiernos podrían garantizar un uso de la IA más centrado en las personas que sea seguro y fiable incluyendo una mejor gobernanza de los datos como parte de sus enfoques estratégicos en materia de IA

<sup>3</sup> OCDE (2019), The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, París,  
<https://doi.org/10.1787/059814a7-en>.

**La evidencia muestra que los países de América Latina y el Caribe tienen la oportunidad de fortalecer el marco de gobernanza de datos para avanzar hacia servicios más inclusivos y centrados en el ser humano.** Según el Estudio de Gobierno Digital de América Latina y el Caribe de la OCDE/CAF<sup>4</sup>, en la región escasean los puestos de liderazgo dedicados a los datos, y las responsabilidades se asignan a diferentes instituciones, como agencias de gobierno digital o ministerios de telecomunicaciones. Del mismo modo, la evidencia muestra que en la mayoría de los países de ALC las estrategias de datos suelen estar integradas en estrategias de gobierno digital más amplias o centradas en áreas específicas, como los datos de gobierno abierto. Esto conduce a enfoques fragmentados a través y dentro de los países, con herramientas políticas inconsistentes que se utilizan para abordar la interoperabilidad, los datos abiertos, el gobierno digital, la protección de datos personales y la IA en lugar de una estrategia unificada.<sup>5</sup>

**Por último, las similitudes culturales y políticas en América Latina y el Caribe son una oportunidad para avanzar hacia una mayor integración de datos en toda la región.** Los países de la región pueden avanzar en esta dirección mediante la armonización regulatoria, la interoperabilidad de datos y la provisión de bienes públicos digitales como código fuente abierto, interfaces de programación de aplicaciones (API) abiertas y datos abiertos. La integración regional en la gestión de datos también podría mejorar la capacidad de los gobiernos para responder a desafíos de políticas comunes, fortaleciendo la resiliencia y la sostenibilidad de las políticas y servicios públicos en la región.

#### ***Infraestructura pública digital para unos servicios públicos inclusivos y centrados en las personas***

La infraestructura pública digital (IPD) se refiere a los componentes básicos basados en normas e interoperables para apoyar la prestación de servicios esenciales. La DPI incluye la identidad digital, los sistemas de intercambio de datos, el correo digital, las notificaciones, los pagos y las pasarelas digitales únicas. Como reflejo del Gobierno como plataforma,<sup>6</sup> el uso y la promoción de estos componentes básicos puede permitir a los gobiernos consolidar enfoques y avanzar hacia sistemas interoperables para que los usuarios tengan experiencias coherentes al interactuar con los servicios públicos.

La identidad digital es especialmente relevante en el contexto de América Latina y el Caribe, ya que los sistemas de identidad digital aún no están ampliamente disponibles. Según el Estudio de Gobierno Digital de América Latina y el Caribe de la OCDE/CAF, la mayoría de los países de la región permiten a los usuarios crear cuentas individuales para acceder a los servicios gubernamentales,<sup>7</sup> pero estos sistemas se centran principalmente en la verificación y no en la autenticación integral. Según este informe, seis países de ALC cuentan con algún tipo de sistema de identidad digital: Chile, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Paraguay y Uruguay. Sin embargo, la evidencia muestra que solo Uruguay ofrece autenticación y firma digital avanzada, a diferencia del resto de las soluciones de la región que solo permiten la verificación de identidad. La identidad digital desempeña un papel fundamental en el avance hacia unos servicios más seguros, proactivos y centrados en el ser humano. La Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Gobernanza de la Identidad Digital, adoptada en 2023, anima a los países a desarrollar y gobernar sistemas de identidad digital como parte clave de su infraestructura pública digital.

<sup>4</sup> OCDE/CAF (2023)

<sup>5</sup> OCDE/CAF (2023)

<sup>6</sup> OCDE (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", OECD Public Governance Policy Papers, n° 02, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.

<sup>7</sup> OCDE/CAF (2023)

Los países de ALC podrían fortalecer la gobernanza existente para estas soluciones con el fin de garantizar la inclusión y la equidad en la prestación de servicios públicos en la próxima década. Estos enfoques pueden facilitar la adopción de soluciones de identidad digital en apoyo de los servicios públicos y permitir el desarrollo de servicios transfronterizos.

### Buenas prácticas de los países de ALC

#### Colombia - Gobernanza de datos en el sector público<sup>8</sup>

- El modelo de gobernanza de datos de Colombia consiste en un mecanismo de coordinación para dirigir los esfuerzos en todo el sector público y apoyar a las instituciones que utilizan datos para crear valor público. El mecanismo se basa en un sistema de tres niveles que identifica objetivos y necesidades específicos a nivel estratégico, táctico y operativo. El modelo se basa en los principios de gobernanza de adaptabilidad, coordinación, eficiencia y orientación al usuario. El modelo establece un coordinador nacional de datos, responsable de dirigir la aplicación, y un comité nacional para apoyar la coordinación interinstitucional. Entre sus principales características se incluye un sistema de responsabilidad distribuida en el que participan las distintas partes interesadas que gestionan y utilizan los datos. Mediante directrices técnicas, jurídicas y organizativas, el modelo de gobernanza aborda cuestiones complejas como la gestión ética de los datos, la cooperación transfronteriza, la portabilidad de los datos y la adopción de tecnologías.

#### Perú - Norma de diseño de servicios<sup>9</sup>

- Inspirándose en el trabajo del Servicio Digital del Gobierno del Reino Unido, Perú ha desarrollado una norma específica para el diseño y la prestación de servicios que incluye principios clave y orientaciones de apoyo para equipar a las instituciones gubernamentales a la hora de digitalizar sus servicios. La norma incluye la accesibilidad, la investigación de usuarios, las pruebas y las directrices de aplicación, centrándose principalmente en los usuarios y sus necesidades. Esta iniciativa se enmarca en los esfuerzos en curso en Perú para avanzar en la madurez del gobierno digital del país. El estándar define tres pasos principales para que las instituciones gubernamentales digitalicen sus servicios, incluyendo (i) investigación de usuarios, (ii) pruebas y experimentación y creación de prototipos y (iii) un desarrollo ágil de servicios gubernamentales, incluyendo infraestructura pública digital y herramientas digitales habilitantes para escalar y medir el rendimiento y la satisfacción.

#### Uruguay - Kit de herramientas para el diseño de servicios<sup>10</sup>

- Uruguay 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 poner en práctica la norma de servicios bajo la dirección del Laboratorio de Innovación Social para el Gobierno Digital (LAB). El kit de herramientas incluye material de apoyo específico para comprender a los usuarios y sus necesidades, identificar problemas y mejorar los servicios, por ejemplo, a través de grupos de discusión, entre otros. Este conjunto de herramientas forma parte de un enfoque estratégico más amplio para garantizar un diseño y una prestación de servicios gubernamentales centrados en el usuario en Uruguay. Esto emana del mandato legal de su principal institución de gobierno digital de promover e implementar acciones para fortalecer la relación entre los ciudadanos y el Estado.

<sup>8</sup> [https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-273751\\_modelo\\_gobernanza\\_infraestructura\\_datos.pdf](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-273751_modelo_gobernanza_infraestructura_datos.pdf)

<sup>9</sup> <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales>

<sup>10</sup> <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tematica/metodologias-l>

## Acciones políticas sugeridas

Para apoyar unos servicios públicos proactivos y centrados en las personas en América Latina y el Caribe, los gobiernos podrían:

- **Fortalecer la gobernanza del gobierno digital para una transformación sostenible y centrada en el ser humano.** Los gobiernos de ALC podrían desarrollar una gobernanza sólida, que incluya estrategias de gobierno digital procesables y coherentes. Los países de América Latina y el Caribe están bien situados para avanzar hacia objetivos más ambiciosos, como el fortalecimiento de las soluciones de identidad digital, el desarrollo de servicios públicos proactivos y la salvaguarda de los derechos fundamentales, como la salvaguarda de la privacidad en las interacciones con el sector público.
- **Adoptar la gobernanza de datos para avanzar hacia un sector público impulsado por los datos.** En el contexto de la creciente adopción de inteligencia artificial, los países de ALC podrían considerar la formalización de roles de liderazgo de datos, funciones y estrategias de datos para el sector público.
- **Desarrollar normas de servicio para servicios proactivos y centrados en el ser humano.** Los gobiernos de ALC podrían considerar la adopción de enfoques estructurados para el diseño y la prestación de servicios públicos con el fin de maximizar sus beneficios y minimizar los riesgos asociados.
- **Consolidar la gobernanza de las soluciones de identidad digital para garantizar la inclusión y la equidad en la prestación de servicios públicos en la próxima década.** Estos enfoques pueden facilitar la adopción de soluciones compartidas y reutilizables para apoyar los servicios públicos y avanzar hacia servicios transfronterizos.
- **Aprovechar los datos y lo digital para avanzar hacia servicios transfronterizos.** Los gobiernos de la región tienen la oportunidad de integrarse mejor mediante la armonización normativa, la interoperabilidad de los datos y la provisión de infraestructuras públicas digitales comunes, incluida la identidad digital, para converger hacia servicios transfronterizos y reforzar la resiliencia y la sostenibilidad de los servicios públicos en la región.

### Para saber más

- OCDE/CAF (2023), Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>.
- OCDE (2024), Government at a Glance: América Latina y el Caribe 2024, Ediciones de la OCDE, París, <https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>.
- OCDE (2023) Recomendación sobre la Gobernanza de Identidad digital <https://www.oecd.org/digital/digital-government/oecd-recommendation-on-the-governance-of-digital-identity.htm>
- OCDE/CAF (2022), The Strategic and Responsible Use of Artificial Intelligence in the Public Sector of Latin America and the Caribbean, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/1f334543-en>.
- OCDE (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>.