

Del gobierno electrónico al gobierno digital: transformación integral más allá de la digitalización de servicios

From electronic government to digital government: comprehensive transformation beyond the digitization of services

Secretaria General ASIET, Sra. Maryleana Méndez Jiménez^{1*}, MSc.
Luis Mauricio Torres Alcocer²

Recibido: /03/2023 | Aceptado: /04/2023 | Publicado: 07/2023

Resumen

La respuesta de gobiernos ante las demandas de usuarios sobre su capacidad de reacción efectiva en la provisión de servicios ha sido la introducción de prácticas de gobierno electrónico. La pandemia por COVID-19 aceleró y profundizó la necesidad de incrementar el alcance, penetración, calidad, eficiencia, efectividad y capacidades de respuesta en la provisión de servicios públicos digitales. Sin embargo, aún persisten disparidades sobre la digitalización de los servicios públicos entre países de distintas regiones y niveles de desarrollo. Los gobiernos necesitan llevar una transformación digital más allá de la incrustación de componentes digitales en la provisión aislada de algunos trámites, servicios y procedimientos. Este artículo analiza un conjunto de marcos analíticos que podrían servir para el diagnóstico de la madurez de las estrategias de gobierno digital y como guía para impulsar la adopción de nuevos esquemas de diseño, implementación y mejora de políticas digitales, así como redoblar esfuerzos para la inclusión de herramientas digitales en la atención a ciudadanos. Esto

1* Secretaria General de la Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones (ASIET) y Directora del Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina (cet.la). maryleana@tel.lat

2 Coordinador del Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina (cet.la). luismauricio@tel.lat

permitiría transitar de una visión reactiva, de cumplimiento mínimo de digitalización de procesos, con baja integración de sistemas y áreas gubernamentales, hacia una estrategia que sea digital por diseño estructural, basada en datos, centrada en el usuario, abierta y que edifique las operaciones de gobierno frente a ciudadanos como una plataforma y no como un canal adicional de consulta de información y llenado de formularios. Es decir, se requiere una transición del paradigma de gobierno electrónico actual al de un gobierno digital.

Palabras clave: Gobierno electrónico; gobierno digital; servicios públicos digitales

Abstract

The governments' response to user demands to effective responsiveness in the provision of services has been the introduction of e-government practices. The COVID-19 pandemic accelerated and deepened the need to increase the scope, penetration, quality, efficiency, effectiveness and responsiveness so as to provide digital public services. However, there are still disparities in the digitization of public services among countries differently located and developed. Governments need to take digital transformation beyond the information and data embedding in the provision of services and performance of formalities separately. This paper analyzes a set of analytical frameworks that could be used to diagnose the maturity of digital government strategies and as a guide to encourage the adoption of new schemes for the design, implementation and improvement of digital policies, as well as to redouble efforts for the inclusion of digital tools in attention to citizens. This would allow the transition from a reactive vision of minimal compliance of the process digitization, with low integration of systems and government areas, to a strategy that is digital by structural design, based on data, user-centered, open and that develops government operations in from of citizens as a platform and not as an additional channel for consulting information and filling out forms. Basically, a transition from the current e-government paradigm to a digital government paradigm is required.

Keywords: electronic government; digital government; digital public services

Introducción

La expansión de la conectividad y los avances tecnológicos han cambiado profundamente la manera en que sociedades, economías y gobiernos interactúan y se desarrollan. La masificación del acceso a Internet y el surgimiento de plataformas digitales de uso cotidiano ha impactado la vida de ciudadanos de todas las latitudes y generaciones. De acuerdo con datos del Banco Mundial, en el 2000 solo cerca de 4 % de la población en América Latina utilizaba Internet, mientras que hacia el 2020 la penetración alcanzó casi el 74 %. Por otra parte, al menos desde mediados de la década pasada se ha acumulado evidencia de que en el mundo y en América Latina el progreso en materia de penetración y asequibilidad de banda ancha y servicios móviles, así como la inversión en tecnologías de la información impulsó el crecimiento económico y la productividad (Katz, 2018). Lo anterior trajo importantes impactos positivos en el empleo, bienestar social, reducción de la desigualdad y la habilitación de oportunidades económicas para el progreso y desarrollo de los países (Prats y Puig, 2017).

A pesar de los avances en materia de acceso y penetración de uso de Internet, aún persisten inequidades en materia de brecha digital. Algunos de los retos más importantes relacionados con la adopción y el uso de las tecnologías son la falta de conocimiento sobre sus potenciales beneficios, la baja capacidad de hacer uso efectivo de herramientas digitales y un entorno poco favorable para desarrollar hábitos de uso e inclusión en un ecosistema digital integral (Prats y Puig, 2017).

Uno de los sectores clave en el proceso de transformación digital de la sociedad y la economía es el sector público, y específicamente, las estrategias de gobierno electrónico y gobierno digital. La digitalización de los servicios públicos, trámites y operaciones de gobierno debe ser parte de una estrategia integral de política digital. El objetivo de esta estrategia debe ser aprovechar al máximo el potencial que tienen las herramientas tecnológicas para detonar eficiencia, productividad y efectividad en la implementación de programas, políticas y servicios públicos gestionados por dependencias de gobierno.

Con la adopción, en los últimos años, de más y mejores herramientas digitales se ha observado un creciente número de soluciones

empresariales y gubernamentales que buscan ofrecer a los usuarios acceso y usabilidad de plataformas dedicadas a la provisión de servicios en línea. Los usuarios han incorporado en su modo de vida expectativas sobre la calidad y eficiencia respecto de los servicios digitales que utilizan. La demanda por una mejora de la experiencia de usuario y facilidad de conectar con mejores canales y mecanismos de intermediación ha permeado hasta los servicios de gobierno.

Existen áreas de oportunidad para que países con rezagos en materia de digitalización de servicios de gobierno adopten nuevos paradigmas y estrategias de transformación digital integral del sector público. Lo anterior es especialmente apremiante en un entorno global de cambio tecnológico disruptivo con implicaciones para diversas áreas de política digital, gobierno electrónico y provisión de servicios a ciudadanos.

Para atajar estos obstáculos y detonar el verdadero potencial de la digitalización de las sociedades en la región es necesario abordar tres aspectos en materia de transformación digital. En aquellos países de la región con rezagos en materia de conectividad y uso de herramientas digitales es necesario atender el cierre de la brecha de acceso equitativo a Internet, fomentar las habilidades digitales de la población necesarias para el uso efectivo de dichas herramientas, y propiciar un ambiente habilitador que permita explotar eficientemente la digitalización de la economía. Estas áreas de acción son fundamentales para el éxito de las políticas de digitalización. La falta de efectividad para atender cualquiera de los obstáculos para transitar a un nuevo paradigma de gobierno digital frenará el avance y penetración de los potenciales beneficios sociales para empresas y usuarios de servicios digitales.

El paradigma actual: gobierno electrónico y provisión de servicios públicos en línea

Los servicios públicos digitales pueden definirse como aquellos servicios públicos que son provistos con base en tecnologías digitales y donde la interacción del ciudadano con las agencias de gobierno ocurre en línea y a través de sistemas o dispositivos electrónicos (Lynn *et al.* 2022). La implementación de estrategias de gobierno electrónico y tácticas de adopción de medios digitales para la atención ciudadana permiten a usuarios

reconocer los procesos y trámites promoviendo así la adopción por un efecto de familiarización que ofrece confianza en la digitalización, especialmente para generaciones que no son nativas digitales.

Al respecto existen distintas modalidades de atención gubernamental que han sido implementadas con una lógica de transformación digital. Por un lado, los gobiernos han consolidado canales de comunicación y atención al público mediante la digitalización de procesos. Una práctica común consiste en el redireccionamiento de las solicitudes de atención a través de “ventanillas únicas” en donde usuarios pueden navegar y acceder a información sobre servicios en un solo sitio sin necesidad de involucrarse en búsquedas en múltiples sitios o plataformas en línea. En esta misma línea de acción se encuentran las estrategias para canalizar eficientemente solicitudes, transacciones, procesos de validación de identidad y gestión de pagos.

La digitalización de los servicios públicos ha probado ser una herramienta indispensable para incrementar la efectividad y eficiencia de las políticas y los procesos operativos y administrativos de los gobiernos. Durante las últimas décadas las agendas de gobierno electrónico y servicios públicos en línea han ocupado cada vez más espacio dentro de las políticas públicas para el desarrollo digital de la región. La respuesta de gobiernos ante las constantes demandas de usuarios por mayor celeridad sobre las interacciones con agencias de gobierno y capacidad de reacción eficiente en la proveeduría de servicios ha sido la introducción de prácticas de gobierno electrónico en distintas facetas del quehacer público.

La pandemia por COVID-19 aceleró y profundizó la necesidad de incrementar el alcance, penetración, calidad, eficiencia, efectividad y capacidades de respuesta en la provisión de servicios públicos digitales que ofrezcan soluciones a los ciudadanos. Las estrategias de gobierno electrónico implementadas antes de la pandemia probaron ser una palanca de resiliencia para las operaciones del sector público. Sin la digitalización habría sido imposible dar continuidad en la provisión de servicios públicos básicos como salud y educación, y dispersión de programas sociales con el alcance de la vieja normalidad prepandémica. Adicionalmente, algo que es cada vez más evidente en el contexto

de tecnologías disruptivas que acontece actualmente es que los servicios que no se encuentran en línea y que no cuentan con componentes digitales limitan sustancialmente la accesibilidad de ciudadanos a servicios gubernamentales básicos.

La respuesta de los gobiernos para profundizar la transformación digital del Estado en condiciones críticas de conectividad ha sido relevante. El Índice de servicios en línea de Naciones Unidas (2022) identifica que la provisión de servicios digitales incluye diversos aspectos relacionados con la disponibilidad de mecanismos transaccionales, acceso a trámites y servicios, plataformas de atención a distintos públicos objetivo y la existencia de compras públicas digitales. De acuerdo con este reporte, a nivel global, el número de países que proveen servicios en línea ha aumentado en 5 % desde 2020. Sin embargo, la pandemia ha acelerado este proceso en áreas específicas de política pública. En ese sentido se registra un incremento de 17 % en el número de países que ofrecen la opción de aplicar a programas de protección social como servicios de cuidados para la maternidad, subsidios a la infancia, pensiones, así como vales alimenticios y de vivienda.

Sin embargo, aún persisten disparidades sobre la digitalización de los servicios públicos entre países de distintas regiones y niveles de desarrollo. Países con altos índices de desarrollo en servicios digitales ofrecen opciones de provisión en línea para el 100 % de 22 tipos de servicios evaluados. En contraste, para los países con rezago medio la cobertura digital de dichos servicios se desploma hasta 58 % y en aquellos de bajo desarrollo la cifra es de solo 20 % (Korekyan y Aquaro, 2022). Este rezago ofrece una oportunidad para adoptar nuevos esquemas de diseño, implementación y mejora de políticas digitales, así como redoblar esfuerzos para la inclusión de herramientas digitales en la atención a ciudadanos. Algunos gobiernos han tomado esta oportunidad y la evidencia se muestra en que el número promedio de servicios en línea ofrecidos en países con bajo desarrollo en digitalización gubernamental pasó de 1 a 4.5 de 2018 a 2022 (Korekyan y Aquaro, 2022).

Servicios públicos digitales y sus potenciales impactos positivos

La implementación efectiva de estrategias digitales para la provisión de servicios públicos en línea desencadena una serie de efectos

y externalidades que son tangibles. La experiencia internacional señala que las interacciones digitales entre usuarios, empresas y gobiernos representan una oportunidad para hacer más eficientes y eficaces los procesos de negocio y atención.

Un análisis de Daub *et al.* (2020) con datos del Consejo Nacional de Regulación de Alemania muestra que existen dos vertientes de potenciales impactos positivos de la digitalización de los servicios de gobierno. En primer lugar, la digitalización permite reducir a la mitad el tiempo de interacción necesario entre organizaciones y usuarios, por una parte, y agencias de gobierno por el otro. También aminora en más del 50 % los costos de la carga administrativa para las empresas y, a través de la automatización, impulsa la productividad al permitir recortar en cerca de 60 % el esfuerzo necesario para procesar casos y trámites. Asimismo, el gobierno electrónico expande las opciones de acceso para personas al permitirles atender sus necesidades en línea sin necesidad de desplazarse a oficinas físicas, en un horario fijo y con retos de movilidad como los observados a nivel global durante la pandemia de COVID-19.

Segundo, las organizaciones gubernamentales que digitalizan los procesos para asistir a sus usuarios experimentan estímulo a su productividad, reducen atrasos en los sistemas de atención y proveeduría, y generan ahorro de recursos que puede destinarse a otras áreas y actividades prioritarias de política pública. Además, en el caso de gobiernos, los servidores públicos se ven también beneficiados debido a la automatización de tareas repetitivas y el mejoramiento de los canales de comunicación y coordinación al interior del aparato burocrático.

¿Dónde estamos ubicados? Marcos de referencia para evaluar la madurez del gobierno electrónico

Los avances en materia de digitalización de los servicios de gobierno en el mundo y la región son considerables pero la tarea de la transformación digital del sector público, especialmente para los países en vías de desarrollo no está completada. En general, los gobiernos comprometidos con la transformación digital continua del sector público deben pasar de la incorporación de componentes digitales en sus trámites y servicios, a la integración de modelos y sistemas digitales en la arquitectura organizacional y operativa de las agencias encargadas de la política pública.

Las estrategias digitales necesitan dar un empuje constante a la implementación de políticas digitales holísticas para pasar de un gobierno electrónico que únicamente acerca información y procesos en línea a los ciudadanos hacia un gobierno que incorpora la digitalización transversalmente para transformar la operación de agencias gubernamentales y su relación con los ciudadanos.

La madurez y sofisticación de las soluciones de gobierno electrónico pueden analizarse a través de diversos marcos analíticos. Tanto Kawashita *et al.* (2020) como Lynn *et al.* (2022) ofrecen una exposición de al menos tres marcos de referencia para evaluar el nivel y etapas de desarrollo del gobierno electrónico. Uno de los primeros y más utilizados marcos de análisis para identificar y plantear el estadio de desarrollo del gobierno electrónico de los países es el propuesto por la Encuesta Global de Gobierno Electrónico (Naciones Unidas, 2003). De acuerdo con esta conceptualización es posible determinar la etapa de madurez de los servicios públicos digitales de acuerdo con las características de los objetivos, herramientas y políticas impulsadas en el aparato gubernamental. De manera general presenta cuatro etapas torales:

Surgimiento inicial: el gobierno ofrece información a ciudadanos acerca de trámites y servicios por medio de canales digitales, sin embargo, no existen canales consolidados de comunicación efectiva entre las agencias y usuarios. Es decir, los gobiernos únicamente otorgan transparencia y acceso a la información, pero el nivel de digitalización no es capaz de iniciar una intermediación entre el ciudadano y los departamentos de gobierno para iniciar o avanzar en los trámites ni para ofrecer atención efectiva en los servicios presentados.

Mejora de la comunicación: en este punto, además de ofrecerse información contextual, se ofrecen canales básicos de comunicación de una o dos vías entre usuarios y gobiernos. En este punto, ambos lados pueden intercambiar información y hacer solicitudes sobre servicios públicos en línea, pero no necesariamente es posible progresar formalmente los trámites para atender a usuarios.

Transaccionalidad: los portales de servicios, aunque dispersos en los sitios de diversas agencias, pueden ser consultados y solicitados digitalmente a través de formularios. El acceso a información y procesos

electrónicos para iniciar y avanzar en la provisión de servicios permite ofrecer una atención en línea completa para trámites específicos, aunque usualmente aislados de otras áreas de políticas de gobierno.

Conexión: la última etapa de madurez del gobierno electrónico se caracteriza por la implementación de procesos de integración de servicios digitales no solo frente al usuario sino transversalmente entre áreas y agencias de gobierno. Para ello es necesario construir plataformas tecnológicas que permitan una comunicación eficaz entre departamentos de servicios públicos, dependencias con información relevante y finalmente en materia de atención ciudadana.

Se considera que en este punto la transformación digital del sector público ha alcanzado una madurez considerable que tiene impactos sobre la eficiencia para el desahogo de trámites y procedimientos, al igual que sobre la efectividad de la coordinación intragubernamental.

De manera complementaria Layne y Lee (2001) ofrecen una operacionalización más específica de la manera en que en la práctica estas etapas se ven reflejadas en políticas de digitalización de servicios. Las cuatro etapas propuestas por los autores se relacionan estrechamente con la clasificación de Naciones Unidas de la siguiente manera:

Catalogación de servicios: en la práctica, el surgimiento inicial del gobierno electrónico (punto 1 de la lista anterior) se refleja en que la información pública es puesta a disposición de ciudadanos de manera abierta y accesible en línea. Esto sucede usualmente a través de catálogos de servicios, trámites y procedimientos administrativos, al igual que información relevante sobre actores de gobierno y ventanillas electrónicas necesarias para agilizar la provisión de servicios que probablemente no se llevará a cabo íntegramente en línea, sino a través de canales tradicionales.

Transacción: en este punto es posible identificar que se han implementado prácticas de mejora en la comunicación y transaccionalidad en los sitios web de servicios públicos (puntos 2 y 3 anteriores). Más allá de la información sobre servicios, los usuarios tienen la capacidad de acceder, habilitar y usar servicios a través de medios digitales. La introducción de formularios es uno de los mecanismos básicos para avanzar en esta etapa del gobierno electrónico. Un

siguiente paso relevante sería la construcción de plataformas digitales con capacidad de procesar la identificación virtual de usuarios, verificación de cumplimiento de requisitos y documentación necesarios para el acceso a servicios y el procesamiento remoto, electrónico y en línea de algunos o todos los pasos del mapa de experiencia del usuario. Un ejemplo común de su implementación se observa en la solicitud de documentos oficiales, el seguimiento y pago de servicios básicos, registro de ciudadanos en programas sociales y pago de obligaciones tributarias.

Integración vertical: esta etapa es la implementación menos compleja de las dos manifestaciones de la estrategia de conexión intragubernamental (punto 4 de la lista previa) El enfoque se centra en la transformación digital integral de los procesos que soportan la provisión de los servicios de manera vertical. Es decir, la digitalización es total para ciertos servicios y procedimientos, pero no necesariamente existe comunicación y transaccionalidad con otras áreas de gobierno. Aquí se ha avanzado en la digitalización de las plataformas al interior de un proceso específico, pero el rezago se encuentra en la interoperabilidad de este servicio digitalizado con otras plataformas del Estado.

Integración horizontal: este es el escalón de sofisticación del gobierno electrónico más alto y se caracteriza por que la transformación digital de servicios públicos se expande de manera transversal hacia diferentes áreas, agencias y departamentos gubernamentales haciendo uso de bases de datos, comunicación electrónica, arquitectura tecnológica y estructuración de sistemas digitales de manera interconectada. La instrumentación de estas políticas permite explotar efectivamente las ganancias potenciales en eficiencia operativa tanto para usuarios como para gobiernos.

Otras aproximaciones como el Marco de referencia de Gobierno Electrónico de la Unión Europea (Comisión Europea, 2020) utilizan un enfoque distinto al de etapas de madurez del gobierno electrónico. Este marco se centra en los objetivos de política pública de las estrategias de digitalización como el empoderamiento del usuario, la atención a las condiciones necesarias para el acceso y uso de plataformas, así como la integración de esquemas regulatorios en el ámbito

internacional. En este caso el marco se relaciona con el mercado digital europeo, pero puede extrapolarse a otros mecanismos de cooperación transnacional. El enfoque tiene cuatro dimensiones:

Usuario en el centro: indica la medida en que la información y servicios se encuentran disponibles en plataformas digitales y dispositivos electrónicos. El paradigma de la centralidad del usuario prioriza la experiencia de los ciudadanos y el ejercicio efectivo de facultades para participar de los servicios públicos por sobre las necesidades operativas y de gestión de los gobiernos.

Transparencia: evalúa el nivel de transparencia de los procesos y servicios, así como la retroalimentación de usuarios y su capacidad para acceder y administrar datos personales. Esta dimensión aborda aspectos como la capacidad y autonomía de ciudadanos para vincularse con el gobierno mediante plataformas electrónicas y ofrece control al ciudadano sobre la manera en que se gestionan procedimientos y trámites.

Habilitadores clave: se refiere a la medida en que habilitadores tecnológicos están disponibles para usuarios y servidores públicos. Estas herramientas permiten una mayor eficiencia en la experiencia del usuario para utilizar y administrar canales de comunicación y transacción con agencias públicas (y en muchos casos facilita la ejecución de procesos administrativos al interior y entre dependencias). Algunos ejemplos de habilitadores pueden ser documentos de identificación digital, expedientes electrónicos y mecanismos de ciberseguridad.

Servicios interconectados: la capacidad de integración de información, habilitadores técnicos clave y servicios digitales en diversos ámbitos y plataformas gubernamentales y sociales. Esta dimensión es análoga a la transversalidad de los procesos electrónicos entre distintas áreas del sector público.

Del gobierno electrónico al gobierno digital: transformación digital integral del sector público más allá de la digitalización de servicios

Para los países con bajos niveles de desarrollo en materia de servicios públicos digitales existe una oportunidad interesante para aprovechar la tendencia global de profundización y mejoramiento de los

procesos para la provisión de atención ciudadana que detonaron las necesidades amplificadas por la pandemia. El rol del sector público en esta ventana de impulso de la transformación digital en los gobiernos no puede ser pasivo ni inercial. Al contrario, es necesario que los países con rezagos en este tema aborden las soluciones de gobierno electrónico con una visión estratégica de largo plazo que implica realizar reformas, y cambios operativos y organizaciones en todo el sector público.

Sin embargo, los retos y obstáculos para el correcto diseño e implementación, así como de los procesos de mejora continua, de una estrategia de gobierno digital, más allá de un gobierno electrónico, permanecen como un riesgo para su implementación y efectividad. Primero, se impone la escala de operaciones de los gobiernos, el tamaño de las necesidades de alcance de usuarios y número de servicios por diseñar. Mientras las empresas administran usualmente algunos pocos servicios, los gobiernos son responsables de entre 50 y 100 servicios con mapas de experiencia de usuario distintas (McKinsey, 2020).

Segundo, puede existir una debilidad institucional por el escaso desarrollo de capacidades técnicas al interior de los aparatos burocráticos (OCDE, 2020) y la falta coordinación interinstitucional efectiva de las dependencias públicas de distintas áreas representan riesgos para el mejoramiento de las estrategias digitales de gobierno (Daub *et al*, 2020). Las estructuras gubernamentales deben fortalecer las capacidades técnicas de servidores públicos y equipos administrativos en materia tecnológica. También, deben existir mecanismos para promover el liderazgo de perfiles y equipos capaces de innovar, diseñar, coordinar e implementar, en el día a día, las estrategias digitales transversales.

Tercero, los procesos de toma de decisiones en materia de gobierno electrónico deben reformarse. El uso de analítica de datos, la identificación de necesidades de los usuarios, y la anticipación de futuras olas de disrupción tecnológica y económica juegan un papel central en una transición del paradigma de gobierno electrónico al de gobierno digital.

La OCDE (2020) ha planteado un marco de referencia (ver Figura 1) con el objetivo de ofrecer claridad para el diseño de políticas para acelerar y afinar el proceso de transformación digital de gobiernos



Figura 1. Marco para una política de gobierno digital (OCDE 2020)

hacia un nuevo paradigma de gobierno digital. Este marco explora siete principios generales que deberían guiar el diseño e implementación de una política que ayude a gobiernos a transitar del gobierno electrónico con poca madurez a una estrategia de gobierno digital integral y con visión prospectiva.

Los gobiernos y sus políticas son digitales por diseño. La estrategia de siguiente generación para la digitalización del sector público transita de un tema técnico aplicable a ciertos aspectos de la provisión de servicios públicos a ser considerado un elemento de transformación obligatorio por integrarse a todos los procesos de diseño, implementación y evaluación de política pública. Los aparatos gubernamentales tendrán que generar capacidades de liderazgo y habilidades tecnológicas entre servidores públicos y mecanismos de coordinación entre distintas áreas y dependencias para este fin.

El sector público ejerce gobernanza de datos enfatizando su naturaleza estratégica. La generación de valor al público sucede

a través del uso de datos como habilitadores en la planeación, entrega y monitoreo de procesos, servicios y políticas públicas. Adicionalmente, se adoptan normas y estándares de ética, generación de confianza y seguridad.

El gobierno como plataforma. Esto se logra con la disponibilidad y transparencia de guías, herramientas, datos y software para provisión de servicios consistentes, integrados, interoperables y con la experiencia del usuario como eje rector de su diseño. El objetivo es generar un ecosistema digital público que atienda eficazmente las necesidades de ciudadanos y no solo la digitalización parcial caso por caso de servicios aislados.

Los procesos y datos para la generación de políticas digitales son abiertos. El acceso y la participación abierta de diversas partes interesadas, sectores y ciudadanos en la mejora de las políticas de gobierno digital son clave para visibilizar, reconocer y atender las prioridades del interés público.

El usuario se encuentra en el centro de la estrategia de digitalización. Las dependencias públicas desarrollan mecanismos inclusivos para que ciudadanos y sectores productivos usuarios de plataformas públicas digitales logren reflejar su visión y aspiraciones en el diseño de herramientas.

Las agencias públicas y sus equipos anticipan y atienden proactivamente las necesidades de usuarios. Los liderazgos del servicio público gestionan un cambio generacional y cultural al interior de sus estructuras burocráticas y administrativas para diseñar programas analíticos, estratégicos y de inversión para detonar el potencial de herramientas y recursos como marcos de interoperabilidad, estándares y guías de operación.

Conclusiones

Los avances en materia de conectividad y cierre de brecha digital de los últimos años han modificado profundamente la manera en que usuarios, empresas, organizaciones y gobiernos se relacionan en un contexto de economía y sociedad digital. En este sentido, la pandemia por COVID-19 aceleró por necesidad los procesos de transformación

digital dentro del sector público y especialmente aquellos relacionados con la provisión de servicios en línea.

La adopción de herramientas de gobierno electrónico a nivel global ha alcanzado un nivel de madurez y permanencia como un tema relevante tanto en el ámbito de la administración pública como en el análisis de las políticas de transformación digital. Durante las últimas décadas, el gobierno electrónico se consolidó como un aspecto de modernización que forma parte de la construcción de sociedades y economías digitales.

Sin embargo, el paradigma que aún impera en buena parte de las estructuras organizacionales y administrativas del sector público de países con niveles bajos y medios de desarrollo de servicios públicos digitales se enmarca en una conceptualización limitada de lo que significa avanzar hacia una verdadera transformación digital integral del gobierno.

América Latina y otras regiones en vías de desarrollo tienen una oportunidad importante para adoptar nuevos esquemas de diseño, implementación y mejora de políticas digitales. El objetivo es llevar la transformación digital más allá de la incrustación de ciertos componentes digitales en la provisión aislada de un conjunto cerrado de trámites, servicios y procedimientos relevantes para ciudadanos y sector productivo. Para ello se necesita transitar de una visión reactiva, de cumplimiento mínimo de digitalización de procesos, con baja integración de sistemas y áreas gubernamentales, hacia una estrategia que sea digital por diseño estructural, basada en datos, centrada en el usuario, abierta y que edifique las operaciones de gobierno frente a ciudadanos como una plataforma y no como un canal adicional de consulta de información y llenado de formularios.

Gobiernos, dependencias y agencias de servicios públicos, así como autoridades encargadas de implementar políticas transversales de transformación digital tienen un reto inmenso en su misión de modernizar sus paradigmas operativos, administrativos y de coordinación con analítica prospectiva. Es cada vez más imperante esta necesidad de abandonar la idea del gobierno electrónico como una aplicación más de la tecnología para maquetar trámites y ventanillas digitales en línea. La urgencia de atender lo anterior se acentúa en un

contexto donde fenómenos globales como las innovaciones regulatorias en materia de plataformas digitales, protección de datos personales, inteligencia artificial, blockchain, ciberseguridad, y la ubicuidad de la transformación digital de las economías y la sociedad.

Referencias bibliográficas

- Comisión Europea. (2020). *eGovernment Benchmark 2020 eGovernment that works for the people*. European Commission. <https://acortar.link/eZS67x>
- Daub, M., Domeyer, A., Lamaa, A. y Renz, F. (2020). Digital public services: How to achieve fast transformation. *McKinsey & Company*, 1-8. <https://acortar.link/xl4gk1>
- Katz, R. (2018) *La digitalización: Una clave para el futuro crecimiento de la productividad en América Latina*. Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina. <https://acortar.link/eHyAyw>
- Kawashita, I., Baptista, A. A. y Soares, D. S. (2020). E-government maturity models: more of the same? *Seventh International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)*, 58-66.
- Korekyan, A. y Aquaro, V. (2022). Global Trends in E-Government. En *E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government*, (pp. 1-51). Naciones Unidas.
- Layne, K. y Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122-136. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
- Lynn, T., Rosati, P., Conway, E., Curran, D., Fox, G. y Ó Gorman, C. (2022). *Digital Towns Accelerating and Measuring the Digital Transformation of Rural Societies and Economies*. Palgrave Macmillan. <https://acortar.link/Q3exTo>
- Naciones Unidas. (2003). *Global E-government Survey 2003*.
- Naciones Unidas. (2022). *E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government*.
- OCDE. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. *OECD Public Governance Policy Papers*, 2. OECD Publishing <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- Prats Cabrera, J. y Puig Gabarró, P. (2017). La gobernanza de las telecomunicaciones: hacia la economía digital. *Banco Interamericano de Desarrollo*.

