

Gobierno digital: Implementación y desafíos



www.iadb.org
[@el_BID](https://twitter.com/el_BID)

San Salvador, 27 de febrero de 2020

Alejandro Pareja
Especialista senior – Modernización del Estado
apareja@iadb.org

Gobierno digital: implementación y desafíos

Agenda

1. Contexto del gobierno digital
2. Digitalizar, automatizar e integrar
3. Herramientas para la integración de servicios
4. Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Gobierno digital: implementación y desafíos

Agenda

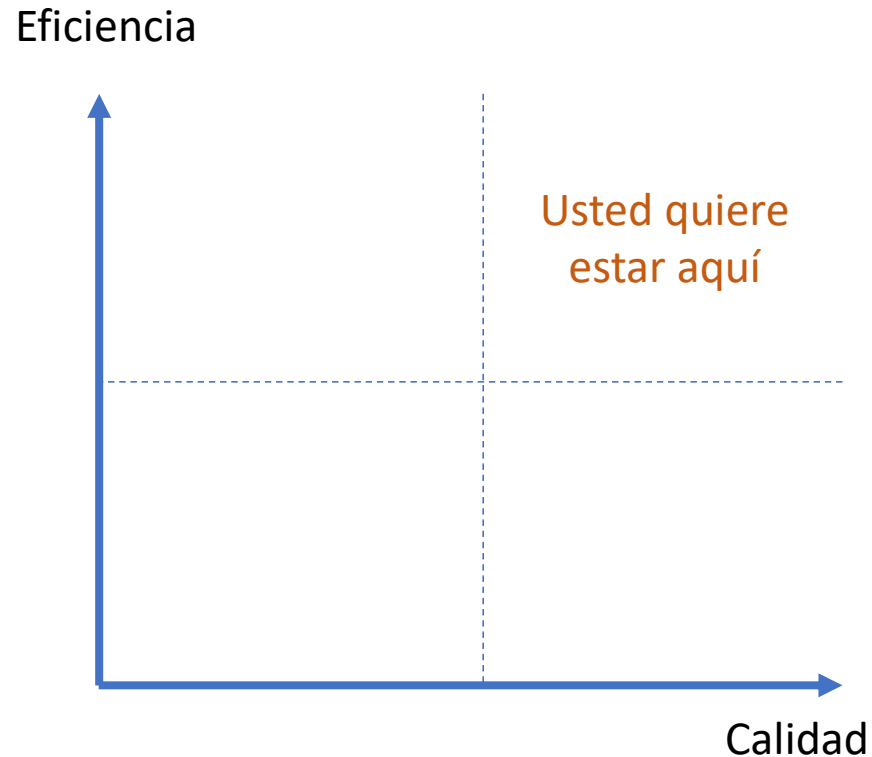
1. Contexto del gobierno digital
2. Digitalizar, automatizar e integrar
3. Herramientas para la integración de servicios
4. Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Contexto del gobierno digital

Definición:

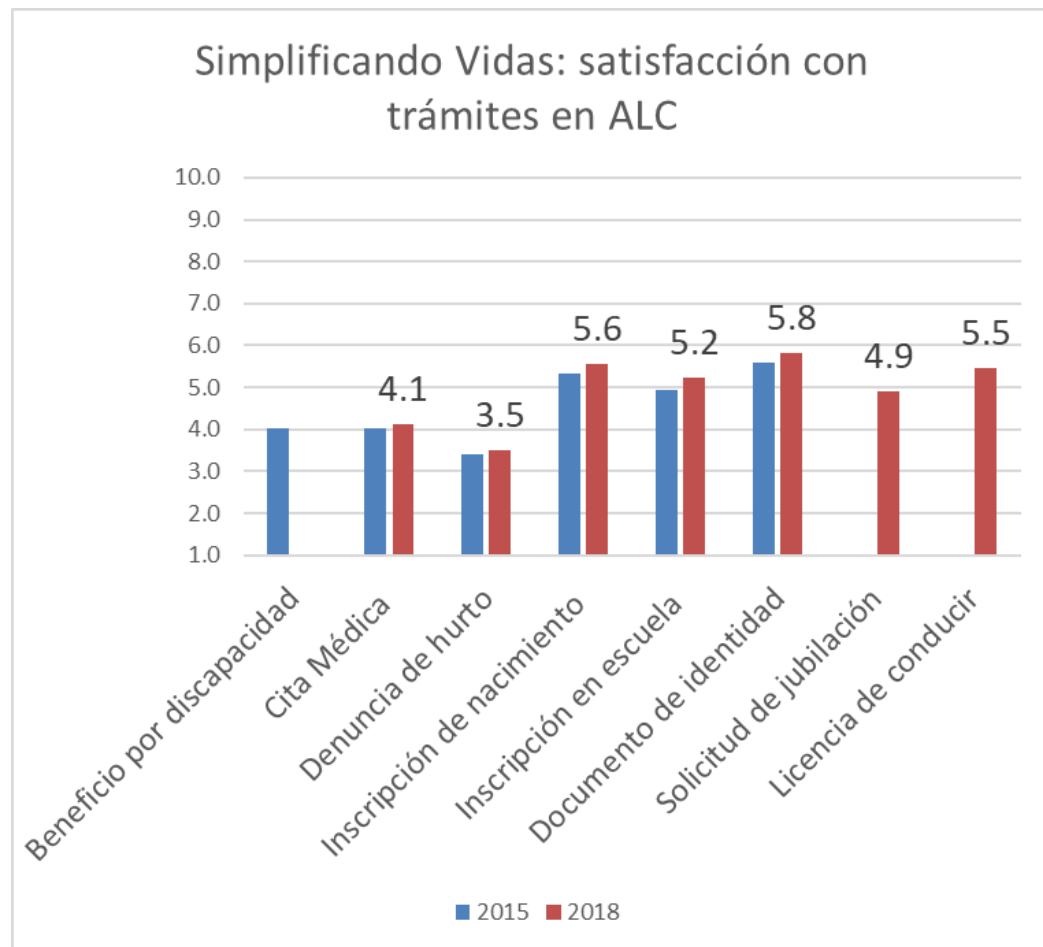
- Gobierno digital es la incorporación en el ámbito público de **tecnologías** actuales para mejorar:
 - la **gestión de información**
 - la **prestación de servicios transaccionales** (trámites)
- La prestación de un servicio tiene:
 - Clientes (ciudadanos y empresas)
 - Proveedor (el Estado)

Contexto del gobierno digital



- **Los ciudadanos y las empresas** quieren:
 - En cuanto contribuyentes, **eficiencia**
 - En cuanto clientes, **calidad**
- Objetivos no siempre compatibles: es necesario **optimizar el valor entregado**
- **El norte que no hay que perder: gobierno digital es un medio para un fin** (que el Estado brinde servicios con mayor calidad y eficiencia)

Contexto del gobierno digital



- Simplificando Vidas
 - En El Salvador, ¿cuáles son los trámites más relevantes?
 - Para ciudadanos:
 - Para empresas:
 - ¿Cuáles son los organismos que mejor gestionan la **calidad**?
 - ¿Cuáles son los trámites con los que los usuarios experimentan mayor **satisfacción**?

Contexto del gobierno digital

- **El Estado**, como proveedor de servicios, es:
 - Un **monopolio** (que debería **actuar como si tuviese competidores y clientes**)
 - Una **organización extremadamente compleja** (cientos de proveedores de servicios públicos)
 - La complejidad se acrecienta por los **principios de la prestación de servicios públicos**:
 - Equidad
 - Opciones
 - Asequibilidad
 - Desempeño (**simplicidad**, reducción de tiempos y traslados, buen trato)
 - Privacidad

Contexto del gobierno digital

- Complejidad evitable. Muchas veces:
 - Para hacer un nuevo trámite, en línea o físicamente, se espera **que el interesado conozca cuál es el organismo dueño del proceso**
 - **Distintos organismos tienen medios de contacto diferentes** (teléfono, dirección, sitio web)
 - ¿**Cuántos** puntos presenciales y cuántos digitales tiene el gobierno nacional?

Contexto del gobierno digital

- Complejidad evitable (cont.):
 - **Distintos organismos aceptan medios de identificación diferentes** (diferente usuario-contraseña, otros mecanismos de identificación, diferentes documentos físicos con sus números)
 - Bajos niveles de **intercambio de datos y documentos estandarizados** entre organismos
 - Consecuencia: **más requisitos** para los usuarios
 - Volumen de **información que todavía se procesa y se intercambia en papel**
 - ¿Cuánto?

Contexto del gobierno digital

No es solo **digitalizar**.

Es necesario, además,

automatizar e integrar

(para **simplificar, optimizar la satisfacción de ciudadanos y reducir costos a las empresas y los operativos del gobierno**)

Gobierno digital: implementación y desafíos

Agenda

1. Contexto del gobierno digital
2. Digitalizar, automatizar e integrar
3. Herramientas para la integración de servicios
4. Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Digitalizar, automatizar e integrar

- Necesidad de un **abordaje estratégico e integrado**, para que todos los servicios sean ofrecidos como si los proveyese un único proveedor.
- La integración de servicios implica:
 - Front-office:
 - Para el **canal digital**, la concentración del acceso a los servicios en un portal único (*single window*)
 - Para el **canal presencial**, una red de puntos de atención (centros de servicios) donde están disponibles servicios de distintos proveedores (*no wrong window*)
 - Back-office:
 - **Integración entre organismos** estandarizada

Digitalizar, automatizar e integrar

- Superar la fragmentación institucional y de la información mediante **servicios compartidos**
- **Grandes ahorros**, derivados de:
 - **Digitalización:** de documentos en papel pasar a estructuras de datos digitales
 - **Automatización:** desintermediación
 - **Integración:**
 - 1 identidad digital vs. N, 1 portal vs. N
 - Reducción de puntos de atención
 - Eliminación de requisitos y duplicaciones
- **Y todo sin reducir la calidad del servicio**

Gobierno digital: implementación y desafíos

Agenda

1. Contexto del gobierno digital
2. Digitalizar, automatizar e integrar
3. Herramientas para la integración de servicios
4. Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Herramientas para la integración de servicios

- Multicanalidad
- Portal único del Estado
- Carpeta ciudadana / carpeta de la empresa
 - Identidad física y digital únicas
 - Interoperabilidad
 - Política de datos
 - Catálogo de organismos
 - Catálogo de procesos
- Gateway de pagos

Herramientas para la integración de servicios: multicanalidad

- A pesar de que el canal digital presenta un claro mayor potencial de eficiencia y calidad, **los tres canales de atención son esenciales**
- Hay trámites que no es posible realizarlos a distancia, debido a:
 - **Naturaleza del trámite** (licencia de conducir, Estonia)
 - **Limitantes socioeconómicos** (edad, educación, exclusión, incomodidad)
 - **Limitantes tecnológicos** (conectividad, dispositivos, **baja calidad de los servicios digitales**, identidad)
- **Gobernanza ideal:** gobierno digital y calidad de la atención a usuarios (presencial y telefónica) bajo el mismo organismo
- **Herramienta crítica en contextos de baja penetración de internet** (El Salvador: 34%)

Herramientas para la integración de servicios: multicanalidad



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Employment and Social Development Canada

Service Canada



Instituto de
Previsión
Social



administracion.gob.es
punto de acceso general



Herramientas para la integración de servicios: portal único

- **Enfocado principalmente en la prestación de servicios** (y no en brindar información sobre el gobierno)
- Consulta del estado de cualquier trámite
- **Realización de trámites de inicio a fin en línea**
- **El portal es un concentrador** (integrador) de proveedores de servicios: parte de la funcionalidad está en el portal, parte en los sistemas de los proveedores
- Acceso a la carpeta ciudadana o de la empresa
- **Diseño y testing con usuarios reales**

Herramientas para la integración de servicios: carpeta ciudadana / carpeta de la empresa



- Carpeta virtual, accesible desde el portal único, **donde los usuarios conservan todas sus transacciones, notificaciones y comunicaciones con el gobierno, así como datos personales, documentos y certificados.**
- **Los usuarios mantienen el control sobre el acceso a sus datos y documentos, por más que estos están alojados en bases de datos del Estado**
- Puede contener la historia laboral, diplomas, títulos de propiedad, etc.

Herramientas para la integración de servicios: carpeta ciudadana / carpeta de la empresa

- **Requerimientos** para que sea posible:
 - **Identidad digital** única y **simple** (colaboración con bancos)
 - **Interoperabilidad**, para consolidar fuentes diversas
 - **Cooperación** interadministrativa

Herramientas para la integración de servicios: carpeta ciudadana / carpeta de la empresa

- Requerimientos para que sea posible (cont.):
 - **Política de datos:**
 - *Once only:*
 - El dato es solicitado solo una vez
 - El dato es guardado solo una vez (Estonia)
 - **Propiedad y control** de acceso:
 - ¿Quién es el dueño de mis datos?
 - Catálogo de organismos
 - Catálogo de procesos
 - Registro de poderes y apoderados

Herramientas para la integración de servicios:

Gateway de pagos

- Debiera ser igual de fácil que un pago electrónico en comercio electrónico
- Integración: debiera ser el mismo para todos los trámites (servicio compartido)

Gobierno digital: implementación y desafíos

Agenda

1. Contexto del gobierno digital
2. Digitalizar, automatizar e integrar
3. Herramientas para la integración de servicios
4. Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Desafíos generales:

- El gobierno digital es **multidimensional**. Involucra:
 - **Liderazgo político persistente durante toda la transformación** (que no es breve)
 - Organización, **gobernanza** (un organismo rector **transversal y empoderado**)
 - Procesos (gestores) y tecnología (infraestructura y soluciones)
 - Gestión humana, **capacidad técnica**, comunicación
 - **Presupuesto**
 - Normativa (realista (considerando todo lo anterior), simple y flexible)

Desafíos, oportunidades y factores de éxito

| Country Name | Online Service Rank |
|---------------------|---------------------|
| Brazil | 23 |
| Mexico | 24 |
| Uruguay | 27 |
| Colombia | 30 |
| Chile | 37 |
| Peru | 42 |
| Argentina | 58 |
| Ecuador | 68 |
| Bahamas | 72 |
| Costa Rica | 77 |
| Barbados | 78 |
| Panama | 84 |
| Dominican Republic | 85 |
| Guatemala | 88 |
| Trinidad and Tobago | 90 |
| El Salvador | 94 |
| Bolivia | 104 |
| Paraguay | 106 |
| Honduras | 113 |
| Haiti | 129 |
| Guyana | 132 |
| Venezuela | 135 |
| Nicaragua | 137 |
| Belize | 143 |
| Jamaica | 146 |
| Suriname | 156 |

Desafíos de El Salvador:

• Identidad:

- Registro de nacimientos y defunciones no digitalizado ni estandarizado
- Debilidad en algunas alcaldías
- Multiplicidad de números de identidad (común en muchos países, excepto Chile)

• RRHH:

- ¿**Salarios** competitivos?
- ¿Se cuenta con los **perfiles requeridos** (expertos en gestión de organizaciones, en relación con usuarios; administradores de sistemas, gerentes de proyectos, analistas de negocio)?

Desafíos, oportunidades y factores de éxito

APROBADO



Desafíos de El Salvador (cont.):

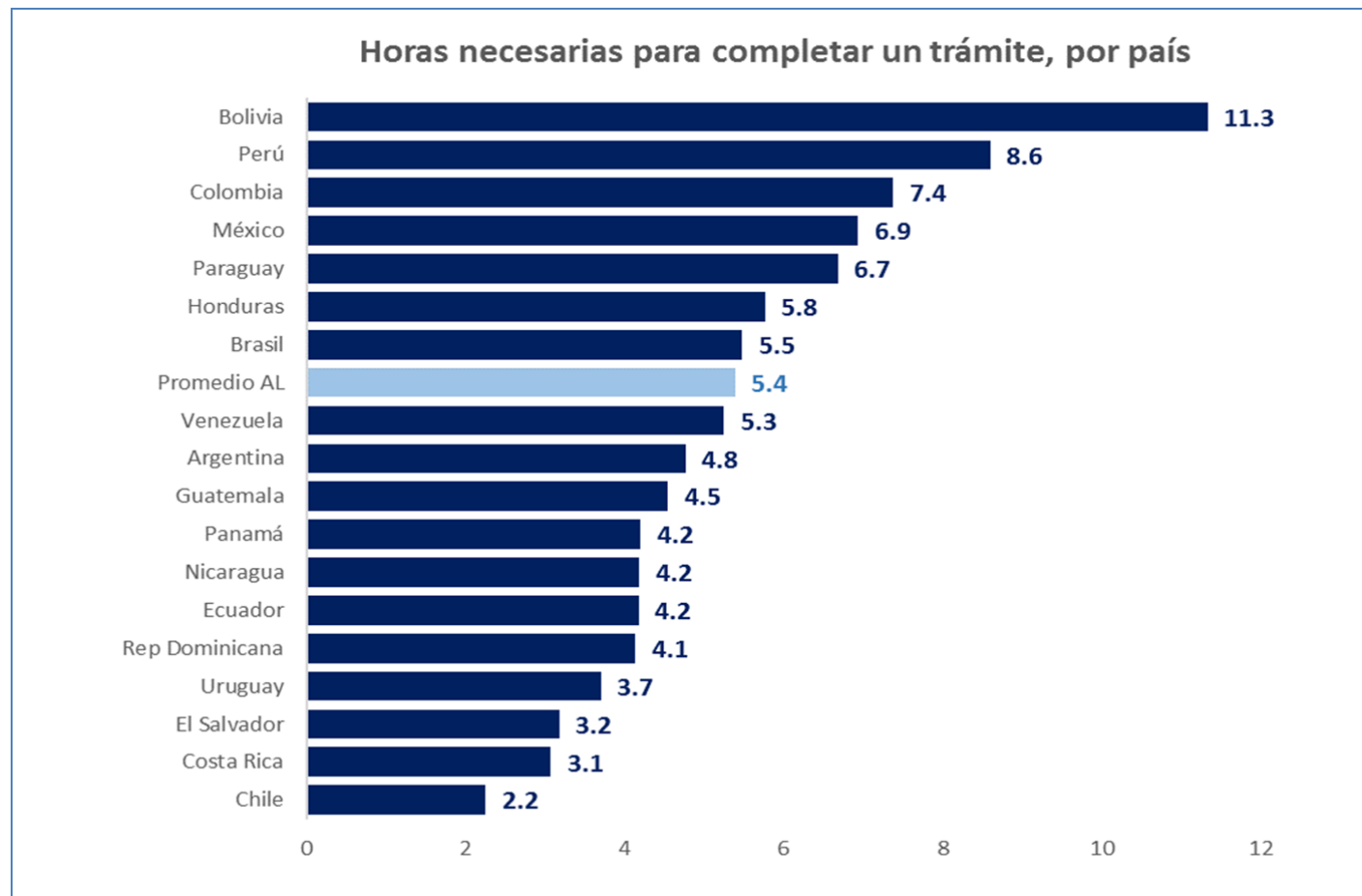
- **Cultura del sello:** cambiar o reinterpretar la regulación
- Gerenciamiento:
 - Disponibilidad oportuna de fondos
 - Planificación de la **sostenibilidad**

Desafíos, oportunidades y factores de éxito

Oportunidades y factores de éxito:

- Visión compartida del cambio de todos los actores clave
 - ¿Quiénes serían?
- **Participación del sector privado:**
 - **Como usuario** intensivo, en foros, planteando prioridades, participando en la definición de estándares de interoperabilidad, etc.
 - **Como proveedor**, colaborando en la estrategia y ofreciendo soluciones
- **Plan progresivo, a la vez ambicioso y realista**
- Gestión apropiada del cambio
- **Ir de los problemas a las soluciones** (y no al revés)
- **Resultados = Solución * Adopción** (un producto que, aunque apropiado, nadie use es un fracaso)

Desafíos, oportunidades y factores de éxito



- El fin del trámite eterno