

# Decálogo para impulsar el gobierno digital

*Buena parte de la innovación pública actual y futura pasa por el impulso del gobierno digital, cuyos principales desafíos no están solamente vinculados al desarrollo o utilización de las tecnologías, sino también en los factores humanos y culturales asociados al cambio. En este documento se proponen 10 claves para impulsar el gobierno digital en Iberoamérica con el fin de innovar en el sector público<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Documento elaborado en febrero 2021, basado en la Semana de la Innovación Pública organizada en el marco de la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes y Jefes de Estado y de Gobierno.

## 01 INFRAESTRUCTURAS Y ACCESOS DEMOCRATIZADOS

Garantizar las infraestructuras necesarias para la conectividad a internet de la población, pero siempre acompañada de políticas de democratización del acceso a esas infraestructuras, por ejemplo, la fibra óptica. Dado que el gobierno digital utiliza en su mayoría medios digitales para garantizar un buen ejercicio de gobierno es imprescindible que toda la población tenga acceso a los medios y tecnologías que el gobierno dispone. El Estado debe garantizar el acceso a internet a fin de evitar la denominada brecha digital entendiendo a la red como un bien común perteneciente al conjunto de la sociedad.

## 02 ESTRATEGIAS DE CAMBIO CULTURAL

Buena parte del desafío de la innovación pública digital pasa por sortear barreras culturales que se expresan en "no se puede, esto siempre se ha hecho así". Para superar estos obstáculos deben utilizarse metodologías de aprendizaje y de transformación cultural. Estimular ese cambio no se hace mediante seminarios o cursos unidireccionales, sino con metodologías más basadas en el enfoque de "aprender haciendo" y mediante la identificación de los agentes de cambio interno, esos funcionarios que tienen talento innovador y pueden acompañar a acelerar los procesos de cambio.

## 03 EQUIPO CON ENFOQUE DE INNOVACIÓN

Un equipo que está gestionando el gobierno digital está trabajando a nivel de cambio cultural en las organizaciones públicas, es decir, cambio de mentalidad, de comportamientos. Por ello, es necesario que además de conocimientos en tecnologías, también esté enfocado en experiencia de usuario, metodologías ágiles, prototipado, con experimentación, y apropiación cultural de la tecnología. Esto hará que los procesos que se desencadenan desde gobierno digital estén centrados en las personas, más que en las tecnologías aisladas.

## 04 PUENTE ENTRE GOBIERNO DIGITAL E INNOVACIÓN PÚBLICA

En muchas ocasiones los equipos que trabajan en gobierno digital no lo hacen coordinados con los equipos de innovación pública. Pero resulta necesario que ambos mundos interactúen más estrechamente. Dado que el gobierno digital busca generar transformación digital en el sector público, forma parte de una estrategia más amplia; la de innovación pública, que tiene como principal objetivo generar valor público.

## 05 LIDERAZGO UNIFICADO

Es importante que cada gobierno pueda desarrollar un liderazgo en su estrategia de innovación digital, a fin de evitar tener muchas iniciativas sueltas en diferentes organismos de la administración. Un liderazgo transversal, en coordinación con otros, pero muy identificable. Para alcanzar un liderazgo transversal es necesario la articulación y construcción de una red interna en el gobierno de aquellas instancias que impulsarán la innovación digital.

## 06 DIÁLOGO ENTRE ECOSISTEMAS

Actualmente están creciendo y fortaleciéndose ecosistemas muy importantes para el gobierno digital, pero que no necesariamente están dialogando. Por ejemplo, los ecosistemas de: datos abiertos, de gobierno abierto, de Govtech, de experimentación pública (laboratorios). Una labor del gobierno digital es reunir a esos ecosistemas a dialogar para buscar puntos de colaboración que fortalezcan una estrategia de innovación digital en el gobierno.

## 07 DEFINIR Y ACOTAR LOS PROBLEMAS

Todos los procesos que son novedosos en gobiernos deben demostrar rápidamente su eficiencia, con resultados palpables y en un tiempo delimitado. Dado que en el sector público los problemas son muy amplios y de largo plazo (cambio climático, pobreza, corrupción) puede existir la tentación de embarcarse en procesos largos que imposibilitarán demostrar a la nueva herramienta su eficacia. Por lo que, la innovación pública digital debe, previo a asumir proyectos, definir con claridad y acotar los problemas que quiere resolver, y el tiempo en que puede hacerlo. Al tener el problema acotado, se puede trabajar bajo una lógica de experimentación, e ir iterando esa solución hasta encontrar una respuesta en un tiempo útil.

## 08 DIGITALIZAR LA ECONOMÍA

Es conveniente que desde un inicio se comprenda que el gobierno digital, para generar resultados de impacto real, deberá trabajar en la digitalización de la administración pública, pero también en la digitalización de la economía. ¿Por qué de la economía? Por el peso que tiene el sector público en la economía, por ejemplo a través de la contratación y compra pública, y por su capacidad tractora sobre el producto interior bruto.

## 09 ESTRUCTURA DE DATOS

En las áreas de gobierno digital es importante generar una estructura para la gestión de datos. Esa estructura debe tener funciones internas a nivel de gobierno, y externas a nivel de los ecosistemas. A nivel interno, muy relacionada con el gobierno de los datos pero también con los espacios de datos (en algunos países se ha creado una oficina de datos, bajo la responsabilidad de una figura de chief data officer). A nivel externo, enfocada a estimular y generar un mercado alrededor del sector público para que, por ejemplo, las startups puedan de alguna manera acompañar esa innovación. Un enfoque externo de datos puede generar espacios de colaboración para acompañar la innovación en el sector público (que difícilmente podrá provenir solamente desde dentro de lo público).

## 10 PENSAR EN Y CON LA CIUDADANÍA

La barrera burocrática desanima al que está motivado. Muchos servicios públicos están hechos, ya no solo sin la participación de la ciudadanía sino, sin pensar en mejorar la experiencia del ciudadano. Para poder realizar las innovaciones en el sistema que nos permitan mejorar la gestión pública, no se puede seguir haciendo sin contar con la ciudadanía a la hora de diseñar las políticas públicas. El gobierno digital es, posiblemente, una de las herramientas más potentes para impulsar el codiseño de políticas públicas junto a la ciudadanía.