

# Guía de transformación digital del gobierno

Resumen ejecutivo

Clúster de Datos y Gobierno Digital  
Innovación para Servir al Ciudadano  
Instituciones para el Desarrollo

Escanea este código y accede a la versión completa de la Guía



**Códigos JEL:** H11, H83, O33

**Palabras clave:** transformación digital, gobierno digital, gobernanza, marco normativo, talento digital, herramientas digitales, servicios digitales

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

El Sector de Instituciones para el Desarrollo fue responsable de la producción de la publicación.  
Coordinación de la producción editorial: Sarah Schineller (A&S Information Partners, LLC)  
Revisión editorial, diseño y diagramación: .Puntoaparte Editores [www.puntoaparte.com.co](http://www.puntoaparte.com.co)  
Vectores: Shutterstock.com/Hilch

**Autores**

Aitor Cubo, José Luis Hernández Carrión, Miguel Porrúa, Benjamin Roseth.

**Agradecimientos a**

Adela Barrio, Alejandro Pareja, Angela Reyes, Antonio García Zaballos, Ariel Nowersztern, Arturo Muelle, Darío Kagelmacher, Eduardo Martelli, Elsa Estevez, Estefanía Calderón, Eva María Ortíz Tovar, Evelyn Molina, Florencia Aguirre, Florencia Serale, Francisco Joaquín Martín, Horacio Nemeth, Jesús María Barba Lobatón, José Antonio Mejía, José Clastornik, Julián Inza Aldaz, Julieth Santamaria, Lee Harvey Urquijo, Mar de las Heras Muñoz, Marcelo da Silva, María Inés Vásquez, Mario Cruz Vega, Mildred Rivera, Nuria Simo, Pedro Farías, Rafael Corlazzoni, Sandra Pérez de las Heras, Santiago Paz, Seong Youn Kim, Sheila Grandío y Tomás Sánchez Ochovo.

# Contenido

## de la publicación completa

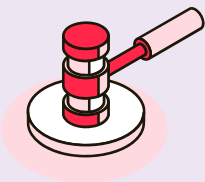


CAPÍTULO

01

### Gobernanza e institucionalidad

- Estrategia de transformación digital
- Institución rectora
- Mecanismos de gobernanza
- Gestión operativa
- Estrategias de transformación digital sectoriales



02

### Marco normativo

- Simplificación administrativa
- Transparencia y gobierno abierto
- Accesibilidad y usabilidad
- Protección de datos
- Interoperabilidad
- Identidad digital
- Firma digital
- Notificaciones electrónicas
- Registro de entrada y salida digital
- Archivo nacional digital
- Directorios administrativos
- Datos
- Ciberseguridad
- Tecnologías disruptivas
- Normativa técnica transversal



03

## Talento digital y gestión del cambio

Posiciones clave de un gobierno digital  
 Capacitación de empleados públicos  
 Gestión del cambio de la organización  
 Relación con la ciudadanía en un contexto digital  
 Colaboración público-privada



04

## Infraestructura y herramientas tecnológicas

Infraestructura  
 Interoperabilidad  
 Identidad digital  
 Firma digital  
 Notificaciones electrónicas  
 Registro de entrada y salida digital  
 Archivo nacional digital  
 Directorios administrativos electrónicos  
 Datos  
 Ciberseguridad  
 Tecnologías disruptivas



05

## Nuevos procesos y servicios digitales

Desde el punto de vista de la administración  
 Acceso de los ciudadanos a los servicios digitales

# Prólogo

La necesidad de la transformación digital del gobierno se evidencia de muchas formas. Por ejemplo, a través de ciudadanos que quieren interactuar con el gobierno en línea para acceder a la información y los servicios que necesitan sin restricciones horarias y sin tener que trasladarse a una oficina física. Las instituciones públicas que funcionan sólo con base en el papel no solo son más ineficientes en sus procesos, sino también menos eficaces en su propósito. Un gobierno digital no solo aprovecha al máximo las ventajas de la sociedad y economía digital, sino que habilita y potencia su construcción.

Saber cómo lograr la transformación digital requiere tomar una visión holística del gobierno, donde el ciudadano se encuentra en el centro. Es necesario crear una institucionalidad y gobernanza que guíe, impulse y coordine la transformación a lo largo de todo el gobierno; contar un marco normativo que brinde seguridad jurídica a los nuevos procesos; diseñar la infraestructura y las herramientas que sienten las bases tecnológicas de la transformación; promover el talento digital; y crear nuevos procesos y servicios digitales, para transformar la administración pública y su interacción con la ciudadanía.

Para apoyar este complejo proceso que es la transformación digital del gobierno, el BID, a través de su división de Innovación para Servir al Ciudadano del Sector de Instituciones para el Desarrollo, ha elaborado una Guía de Transformación Digital del Gobierno. Esta Guía funge como una “enciclopedia del gobierno digital”, pues clasifica y resume conocimiento de punta que, en la mayoría de los casos, no se encuentra consolidado en ninguna otra publicación. El conocimiento que se plasma en este documento fue recabado de líderes en el campo de gobierno digital, quienes escribieron cada sección pensando en generar el mayor valor agregado al usuario, tomando especial cuidado en hacerla de fácil uso. Tal como una enciclopedia, no es necesario leerla de inicio a fin – aunque recomendamos hacerlo.

Esta Guía, permite que el lector vaya directo al contenido que le interesa en el momento. Cada sección contiene ejemplos, enlaces de interés y una herramienta de autoevaluación para complementar la descripción teórica. En ese sentido, esta Guía está diseñada para ser una herramienta práctica que distintos lectores podrán usar para aprender e impulsar la transformación digital del Gobierno.

Quisiera enfatizar algunos principios que enmarcan el documento:

- › **Transversalidad:** El gobierno digital es un recurso que puede beneficiar a todos los sectores. Por tanto, todo lo que tenga aplicaciones en múltiples contextos (como el envío de notificaciones electrónicas a ciudadanos) o que implique a múltiples actores (como la interoperabilidad) debe crearse desde una entidad central, y una sola vez – para replicar y expandir a lo largo y ancho del gobierno.
- › **Integralidad:** La tecnología es importante, sin duda. Pero para su mayor aprovechamiento y el correcto diseño de soluciones tecnológicas es necesario tener en cuenta el marco normativo, la institucionalidad, la gobernanza, y el talento adecuado para apoyar su correcto diseño.
- › **Neutralidad tecnológica:** La tecnología es más efectiva cuando la solución se diseña en función de la necesidad, y no al revés. Por tanto, esta Guía adopta una perspectiva agnóstica respecto a tecnologías específicas, enfatizando principios orientadores y funcionalidades deseadas.
- › **Practicidad:** Aunque sea atractivo planear tener todas las piezas en orden antes de empezar un proyecto, pocas veces se dispone de las condiciones ideales para la transformación digital. En ese sentido, esta Guía da recomendaciones sobre los requisitos mínimos para que una herramienta sea factible, sin dejar que lo ideal se vuelva enemigo de lo posible.

En el BID creemos en los beneficios del conocimiento abierto, especialmente en el campo digital donde hay mucho por hacer. Nuestro objetivo con esta Guía es empoderar a todos los hacedores de política, asesores, consultores, empresas, académicos y estudiantes a impulsar la transformación digital de su gobierno. Los invito a explorarla y a seguir construyendo el camino hacia la transformación digital.

Susana Cordeiro Guerra

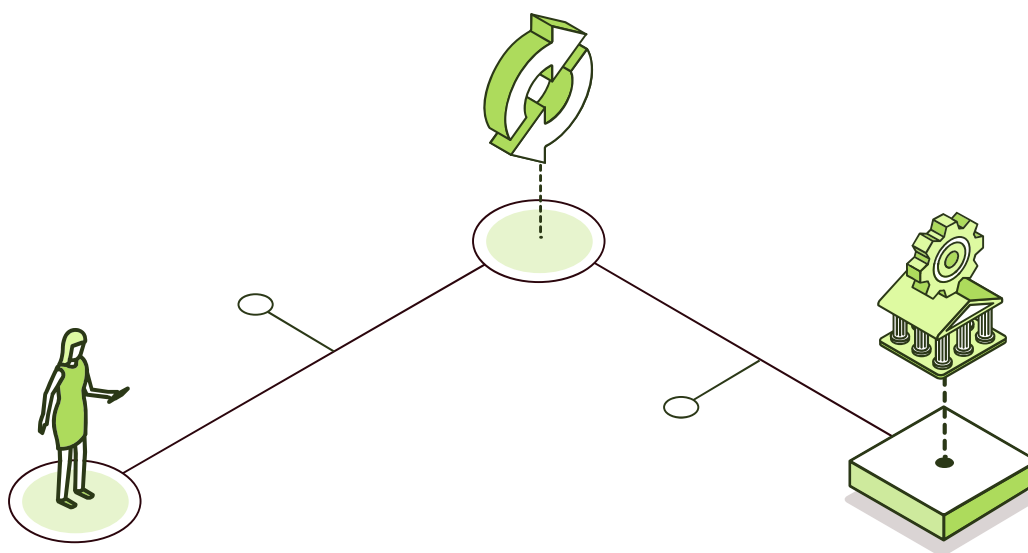
**Gerente**

**Departamento de Instituciones para el Desarrollo**

**Banco Interamericano de Desarrollo**



# Resumen ejecutivo



El desarrollo de la tecnología digital ofrece un gran potencial para atender los desafíos más implacables que enfrenta la región de América Latina y el Caribe (ALC), como la falta de confianza, la baja productividad y la persistente desigualdad. Hasta marzo de 2020, esta frase podía leerse con frecuencia en documentos relacionados con el futuro desarrollo de la región como una de las herramientas relevantes para acelerar el progreso. Pero con la llegada de la pandemia del COVID-19 la expresión “transformación digital” se ha vuelto omnipresente y está asociada casi siempre a dos conceptos: inclusión para beneficio de todos, y urgencia para el presente.

El COVID-19 ha hecho que la transformación digital deje de ser un deseo o una aspiración, para convertirse en una herramienta básica en la política pública. Los conceptos, las referencias y las recomendaciones compartidas en la Guía no varían en el contexto del COVID-19, o de cualquier otra epidemia que limite la capacidad de interacción personal de los seres humanos, pero sí hacen que la disponibilidad de su contenido sea más urgente y seguramente más valiosa para quienes tienen que acelerar el paso para lograr la digitalización de sus países.

Para algunas personas y empresas, la tecnología ya ha cambiado paradigmas en la región: cómo se comunica, cómo se compra, cómo se accede a un servicio público. Sin embargo, este avance ha sido parcial por distintos motivos; entre ellos:

- Sigue reinando el imperio del papel.
- Muchas personas y empresas aún no pueden o no quieren usar internet, mucho menos acceder a servicios a través de esta red informática mundial.
- Muchas instituciones siguen funcionando tal y como lo venían haciendo en el siglo pasado.
- Muchos gobiernos prestan servicios digitales en una serie de esfuerzos ad hoc, con calidad variada y uso limitado.

Para hacer frente a los desafíos de gran escala, es necesario adoptar un enfoque integral y estratégico que incluya a todos los sectores de la sociedad y a todos los niveles de gobierno, y que apunte a un cambio de paradigma transversal.

Ahora bien, no se trata de desconocer los grandes avances que se han hecho en materia digital en la región. Como prueba del interés por parte de los gobiernos, más del 70% de los países de ALC tiene una estrategia de gobierno digital<sup>1</sup>. También, el 74% de la población de la región está conectada internet<sup>2</sup>, lo que supone una oportunidad que debe aprovecharse. Algunos países ya han digitalizado la mayoría de los trámites que presta el gobierno central, en algunos casos incluyendo el uso de la identidad digital y los pagos en línea, y ya consolidan toda su presencia en la web en una sola página.

Sin embargo, ya es hora de pasar de esfuerzos aislados a una aproximación integral y de aterrizar los planes al ámbito práctico. Esta aproximación integral –la transformación digital del país– depende en gran medida de las acciones del gobierno central, pues ningún otro actor puede establecer un marco normativo, crear estándares, proveer servicios comunes, y convocar a todos los segmentos de la sociedad y a todos los niveles de gobierno. Los ciudadanos lo demandan y la economía lo necesita: un apalancamiento transversal de la tecnología e internet para traer más eficiencia, certeza y transparencia a las interacciones y a las transacciones, tanto públicas como privadas. Al mismo tiempo, los gobiernos de la región también lo necesitan para responder a las presiones de austeridad fiscal y la marcada brecha de expectativas que sufren de cara a los ciudadanos.

---

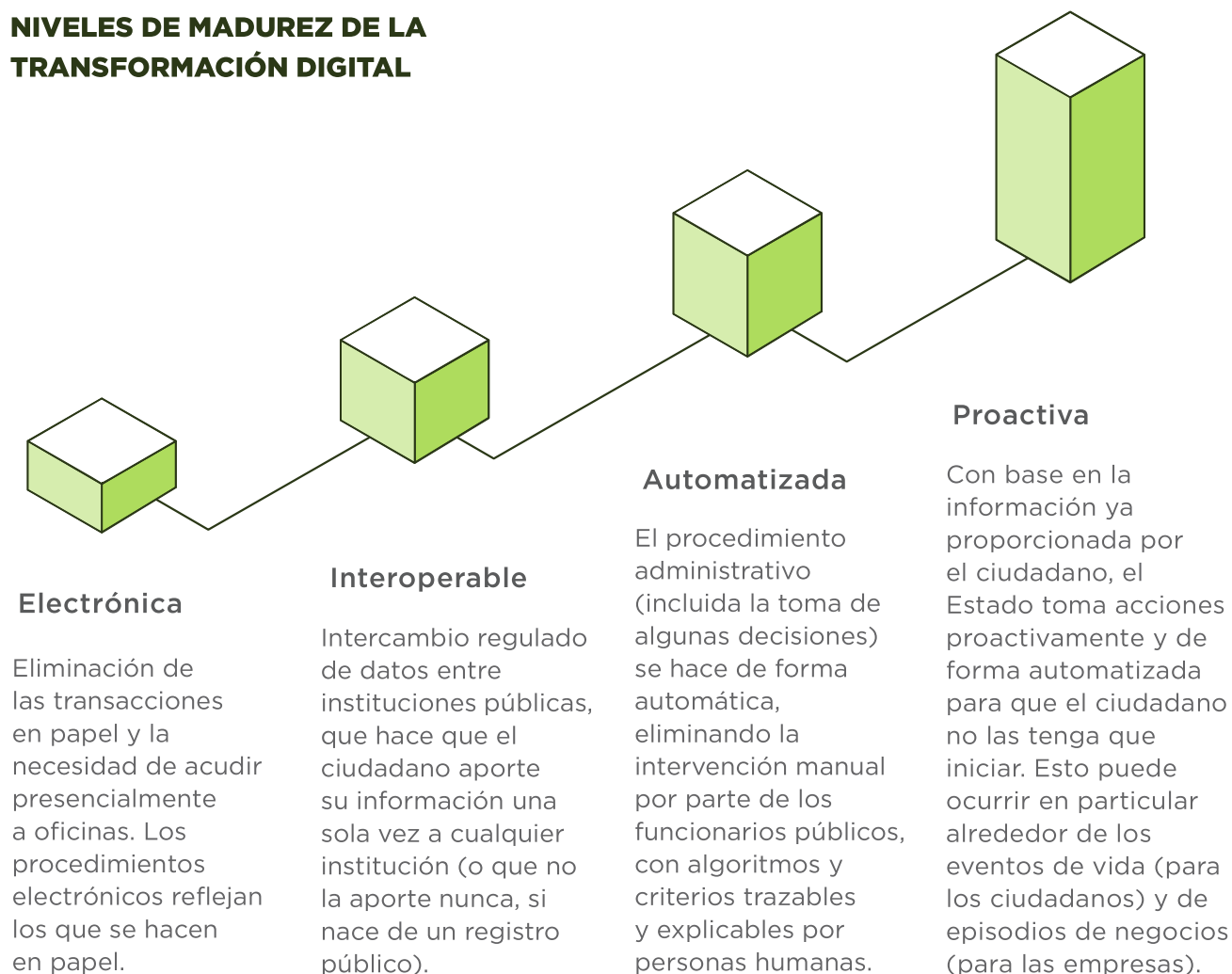
1. OCDE (2016), Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, Éditions OCDE, Paris.

2. Banco Mundial (2020), Indicadores de desarrollo global.

La transformación digital del gobierno es el cambio de cultura corporativa, modelo organizativo, métodos y procesos que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de los ciudadanos y empresas de forma eficiente, transparente y segura. Se sobreentiende, entonces que la transformación digital es más que crear aplicaciones y páginas web.

**EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO TIENE CUATRO NIVELES, QUE VAN DESDE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA (ESENCIALMENTE, UNA RÉPLICA DIGITAL DE LOS PROCESOS EN PAPEL) HASTA LA ADMINISTRACIÓN PROACTIVA (QUE APROVECHA TODA LA INTELIGENCIA, INTERCONEXIÓN Y AUTOMATIZACIÓN QUE LAS TIC OFRECEN).**

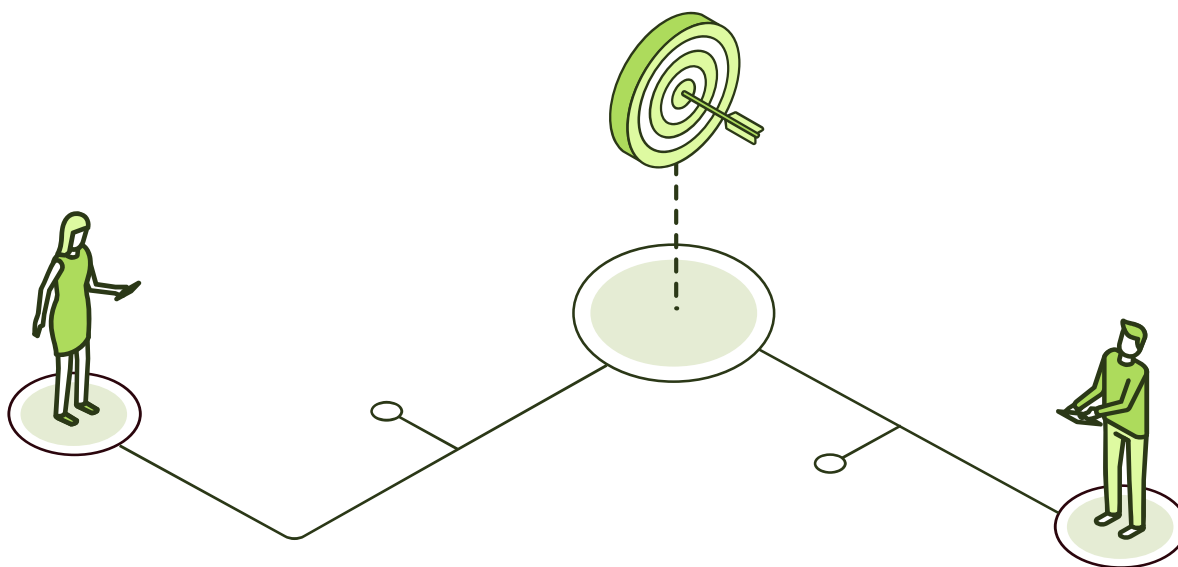
## NIVELES DE MADUREZ DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Un elemento clave de la transformación digital son los **servicios horizontales**, también conocidos como “herramientas compartidas” o “servicios de plataforma”. Estas son las herramientas que sirven para todo el gobierno, incluso para ciudadanos y empresas, y que basta con crearlas una vez. Si bien suena natural que haya una sola identificación digital que sirva para todo propósito público y privado, y una sola plataforma de interoperabilidad que le resulta útil a todo el país, hay otros elementos que habitualmente se han replicado institución tras institución: sistemas de pagos, centros de datos y notificaciones, entre otros. El aprovechamiento de economías de escala es clave para alcanzar los objetivos que pretende la transformación digital.

Es preciso apalancar esfuerzos que sean aprovechables por todas las instituciones y niveles de gobierno, de forma que se logre:

- ▶ **Ganancias de eficiencia:**  
Se elimina el gasto en generación repetida de las mismas herramientas.
- ▶ **Velocidad:**  
No se pierde tiempo en el desarrollo.
- ▶ **Compatibilidad:**  
Si todo el mundo utiliza la misma herramienta, serán compatibles por defecto.
- ▶ **Mejora en la experiencia del usuario:**  
Se aprende a usar un sistema una vez y es igual sin importar la institución con la que se esté interactuando.



## EL CAMINO HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Es importante que este camino sea holístico e integral. Se puede describir desde la óptica de cuatro elementos clave:

1. Un fuerte impulso desde el centro que abarque todo el gobierno, incluidas las diferentes ramas del gobierno nacional y los gobiernos subnacionales. El gobierno central está idealmente posicionado para asegurar que se eviten duplicidades y se maximicen economías de escala. Cuando los esfuerzos de digitalización están descoordinados, se pierden oportunidades. Por ejemplo:
  - Una identificación digital es buena, pero es mejor si es única y universal.
  - Un servicio en línea es bueno, pero es mejor si se accede a través de un punto único de acceso, donde también se encuentran los demás servicios.
  - Un expediente judicial electrónico es bueno, pero es mejor si interoperara con los demás sistemas de información del Estado y los expedientes administrativos.
  - Un sistema digital de gestión administrativa municipal puede ser bueno, pero es mejor si se provee de forma gratuita a todo municipio que lo quiera y si ofrece funcionalidades similares al municipio de al lado, a pesar de que este sea más pequeño.
2. Una amplia —y activa— participación de todos los segmentos de la sociedad. Es una lástima cuando se pone un servicio en línea y nadie lo usa, o cuando se usa, pero realmente no soluciona las necesidades más apremiantes. Por eso se requiere que las empresas privadas, la sociedad civil, la academia y los ciudadanos de a pie estén involucrados en el diseño de la transformación digital. Se trata de un ejercicio de comunicación de doble vía: de escuchar acerca de las necesidades, y también de comunicar acerca de los cambios que se vienen y las responsabilidades compartidas.
3. La inclusión de todos los niveles de gobierno. Si bien el gobierno central es importante para coordinar e impulsar las iniciativas, quienes dan la cara a la ciudadanía son los gobiernos subnacionales. En particular en América Latina, muchos gobiernos municipales están en una situación sumamente difícil, con una gran responsabilidad de ejecución del gasto y de prestación de servicios, por un lado, y una limitada capacidad administrativa, por otro. En ese sentido, la transformación digital tiene un inmenso potencial para los gobiernos municipales, pues permite:

- Mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía y a las empresas.
- Aliviar la carga administrativa.
- Reducir el gasto en tecnología.

Sin embargo, a la fecha, la gran mayoría de los esfuerzos de gobierno digital se han realizado únicamente a nivel central. Para que la transformación digital sea verdaderamente de país, el rol de los gobiernos subnacionales debe ser protagónico.

4. Una resolución de brechas integrada por diseño, para que la transformación digital se convierta verdaderamente en una herramienta de inclusión social y no se torne en un agravante de la desigualdad. El gran peligro de la transformación digital es que aumente las brechas en la sociedad, sean de ingreso, género, edad, etnia, ubicación u otras. Siendo la región más desigual del mundo, América Latina no se puede permitir una transformación digital excluyente. Lo digital ofrece una gran oportunidad de democratizar el acceso a información, participación, comunicaciones y servicios, siempre y cuando el cierre de brechas sea un objetivo desde el inicio.

## ¿CÓMO ESTRUCTURAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Con miras a contar con una visión holística de la transformación digital y asegurar su éxito, es importante tener en cuenta **cinco ejes sobre los que es imprescindible realizar distintas acciones**<sup>3</sup>:



3. Es esencial señalar que las diferentes temáticas que se abordan a lo largo del documento, como la identidad digital, la interoperabilidad, la ciberseguridad, entre otras, son transversales a todos y cada uno de los ejes. Principalmente se abordan en el eje de marco normativo y en el de infraestructura y herramientas, por el peso principal que tienen en ellos dos, pero cualquiera de estos estará apoyado en las acciones que se lleven a cabo en los demás ejes, como, por ejemplo, las acciones de la estrategia o la gestión operativa, que servirán como sustrato para la generación de los nuevos procesos digitales de la administración. En consecuencia, todos los ejes aportan valor en igual medida a la transformación digital.



## GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD

Dada la necesidad de promover una visión de conjunto, de coordinar una multiplicidad de actores de dentro y fuera del gobierno, de crear y operar una gama amplia de servicios horizontales, de impulsar y operacionalizar cambios normativos y de prestar asistencia técnica a muchas instituciones públicas, es imprescindible contar con cuatro elementos principales:

- **Una estrategia de transformación digital** que asegure que:
  - Los objetivos que se quieren lograr están definidos.
  - Las acciones para conseguir los objetivos están calendarizadas.
  - Los planes de aprovisionamiento, comunicación, ciberseguridad, riesgos y monitoreo están alineados para garantizar el éxito.
- **Una fuerte institución rectora a cargo.** Esta institución, cuyo cometido es general —no atado a ningún sector— debe tener el mandato, los poderes, el talento humano y el presupuesto para responder al gran desafío de impulsar la transformación digital.
- **Mecanismos de gobernanza,** absolutamente necesarios para responder a las necesidades de todos los involucrados en una gran transformación digital y asegurar la cobertura de los intereses de todos ellos.
- **Gestión operativa,** porque conforme se vaya generando la explosión de servicios digitales, es necesario disponer de unos mecanismos de gestión de la arquitectura, de la operación, de la demanda y del portafolio perfectamente definidos y estandarizados. No es posible realizar la gestión operativa por fuerza bruta para garantizar el éxito, por lo que debe estar procedimentada.



## MARCO NORMATIVO

El corpus normativo en muchos países tiene varias décadas o más de existencia y, en muchos casos, no está ajustado a la nueva realidad que la transformación digital trae consigo. La incorporación de nuevas normas sirve para dotar de seguridad jurídica a las modalidades digitales. De esta forma es posible:

- Verificar la identidad.
- Firmar un documento o guardar electrónicamente y automáticamente registros de transacciones.
- Regular nuevas vulnerabilidades que surgen en el ámbito digital, como las asociadas a la protección de datos y la ciberseguridad.

Hay que tener en cuenta que, sobre todo en el ámbito público, la seguridad jurídica es imprescindible para poder realizar las actuaciones administrativas. Por lo tanto, es necesario que todas las herramientas, los procedimientos y los sistemas tengan un sustento legal claro. Además, es importante considerar que el marco normativo no debe confundirse con el marco legal, ya que este último quedaría englobado en el primero. Así pues, el marco normativo abarca tanto el marco legal como la normativa organizativa, además de las normas semánticas y técnicas. De hecho, dependiendo del detalle de cada aspecto por normar, deberá decidirse en cada caso el nivel al que se regula (ley, decreto, norma técnica, etc.).



## TALENTO DIGITAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

En el siglo XXI no es posible liderar la transformación digital de un país o un gran sector si no se dispone de los medios adecuados. En este punto, un error frecuente que se suele cometer es no contar con dichos medios, y de todas formas embarcarse en el proceso. Sin embargo, la transformación digital no se puede comprar a golpe de talonario. Por supuesto que una gran parte es adquirir bienes, ya sean hardware o software, o contratar personas, pero un gran componente del éxito recae en la transformación interna de la propia administración, de los empleados públicos que la componen. Por ello es necesario:

- Contar con las posiciones adecuadas para liderar ese cambio en la administración.
- Capacitar a los empleados públicos según sus necesidades.
- Gestionar el cambio de forma ordenada y con base en criterios e instrucciones dadas en las oficinas, con reglas preestablecidas.





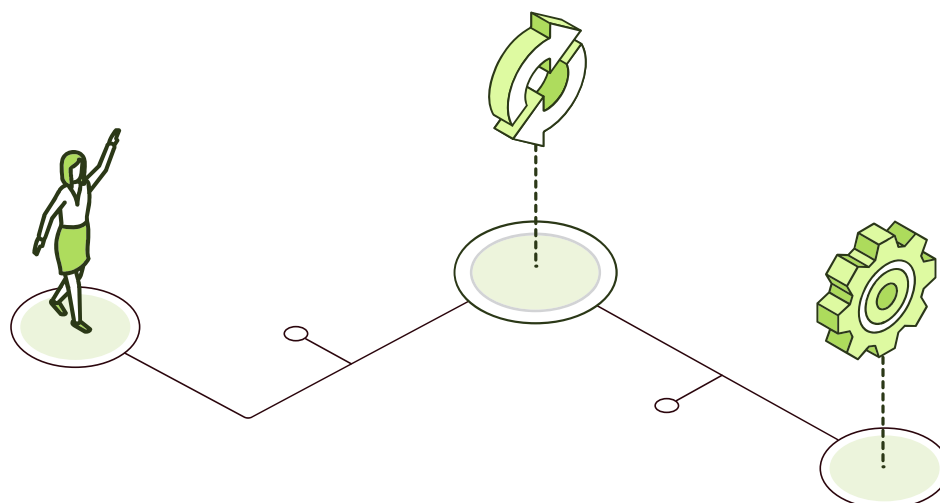
## INFRAESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

El corazón de la transformación digital está formado por las diferentes herramientas tecnológicas utilizadas. Si bien existe un sinnúmero de aplicaciones sectoriales de la tecnología que impulsan la transformación digital (por ejemplo, las aulas virtuales en el ámbito de la educación o la telemedicina en el campo de la salud), en este documento se enfatizan principalmente aquellos sistemas centrales, compartidos y habilitadores, como son: la identidad y firma digital, interoperabilidad, notificaciones electrónicas, registro digital de entrada/salida, directorios administrativos, gestión de datos, por mencionar algunos de los más importantes. Además, se repasan brevemente las necesidades de infraestructura central, de sede, de puesto de usuario y cloud, para hacer posible que la transformación digital sea una realidad.



## NUEVOS PROCESOS Y SERVICIOS DIGITALES

Esta es la meta en sí misma. La transformación digital se lleva a cabo no por disponer de tecnología sin más, sino por utilizarla de forma eficiente e inteligente para pasar de una administración lenta, presencial y en formato papel a una basada en tecnología, accesible desde internet, 24 horas al día, siete días a la semana, y sin largas filas de espera. Para ello es preciso revisar los procesos y los procedimientos administrativos, con el fin de, haciendo uso de la tecnología disponible y de los nuevos marcos legales, adaptar los procesos administrativos a la nueva realidad. Sobre todo, se debe evitar “automatizar el caos o la burocratización”.



En cada ámbito del actuar del sector público hay oportunidades para la transformación digital. En salud, educación, transporte, seguridad, medio ambiente, tributación, etc., una transformación digital puede acarrear mejoras como mayor eficiencia, efectividad y transparencia, que traen beneficios tanto para los usuarios de los servicios —ciudadanos y empresas— como para las instituciones mismas. No obstante, es importante distinguir dos tipos de cambios que se pueden impulsar a nivel sectorial:

- Los que son exclusivos del sector. Por ejemplo:
  - En el sector salud: cirugía remota digital, telemedicina, expediente sanitario digital y mucho más.
  - En educación: aulas virtuales, lectores digitales, aprendizaje adaptativo, etc.

***CADA SECTOR TAMBIÉN PUEDE TENER SU PROPIA ESTRATEGIA PARA PROMOVER LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.***

- Los que son compartidos por múltiples sectores y/o niveles de gobierno. Por ejemplo:
  - Un esquema nacional de interoperabilidad para facilitar el intercambio de información.
  - Una identificación digital.
  - Una firma digital.
  - Servicios de nube.

El enfoque de este documento está en los elementos comunes, que pueden ser reutilizados en una variedad de contextos sectoriales. A lo largo de la Guía, luego de describir cada elemento se brindan anécdotas para ejemplificar su aplicación en distintos sectores. Es importante señalar que la intención es promover un desarrollo centralizado de los diferentes sistemas y herramientas descritos. Esto es clave por una variedad de motivos:

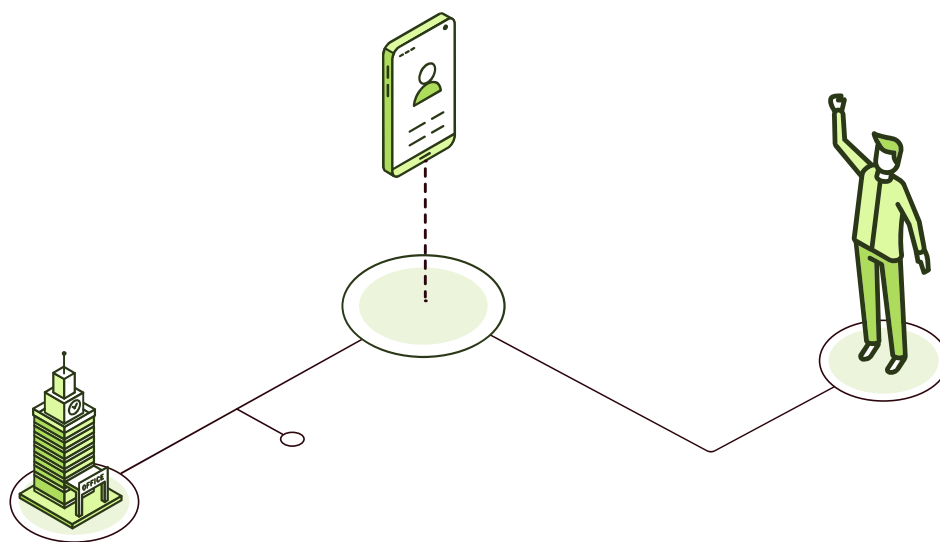
- Genera economías de escala, al crear una herramienta una vez y reutilizarla.
- Asegura la compatibilidad de sistemas entre instituciones.

- Permite que pequeñas instituciones puedan beneficiarse de herramientas de alto costo de creación.
- Provee una experiencia unificada tanto para ciudadanos y empresas (por ejemplo, al contar con una sola identificación digital en vez de una por sector) como para funcionarios (por ejemplo, al tener un solo esquema de interoperabilidad en vez de muchos arreglos bilaterales).

Como el resto de este documento pondrá en evidencia, hay una gran cantidad de elementos comunes. Por ello, es fundamental complementar lo tecnológico con un marco normativo y una institucionalidad capaz de gestionar la transformación digital de forma consolidada, para que actúe en beneficio de todas las instituciones públicas, los ciudadanos y las empresas.

Tal y como se aborda en algunas secciones de la Guía, principalmente en las de estrategia, los ejes de la transformación digital de un país pueden ser la motivación principal para impulsar la transformación de forma indistinta, y algunos países pondrán énfasis en un aspecto sobre otro debido a su contexto particular.

Si un país tiene más facilidad de desarrollo normativo (por ejemplo, porque el gobierno tiene mayoría legislativa), debe aprovechar esa vía, sin descuidar el resto. Si un país puede desarrollar herramientas tecnológicas que favorezcan la transformación, no se debe paralizar porque el resto de los aspectos no avancen al mismo ritmo.

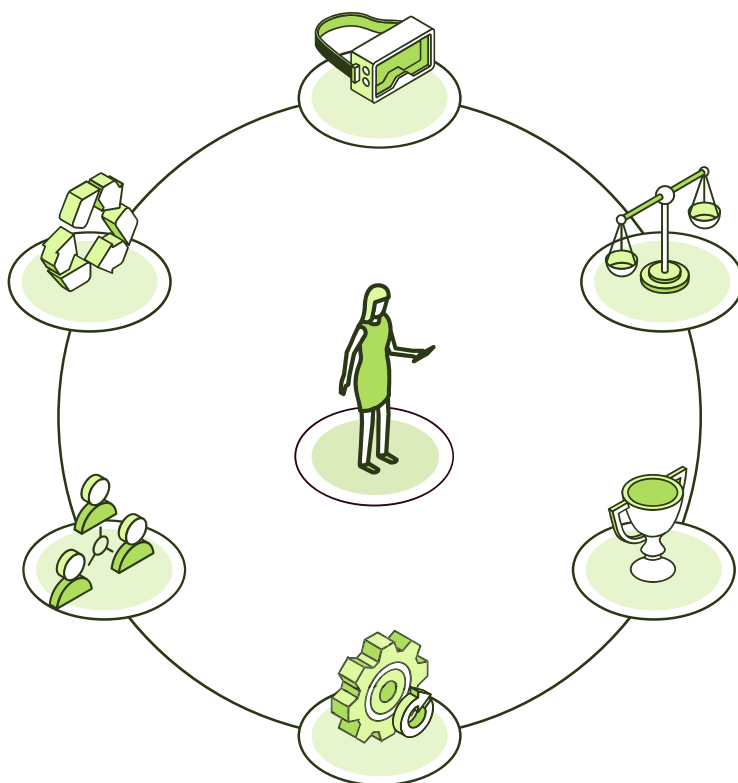


Aún así, se debe procurar avanzar de forma equilibrada. Por ejemplo, una solución tecnológica de firma digital tiene poco valor si no hay un marco normativo que la dote de validez jurídica. Igualmente, de poco sirve si no hay una institución rectora que apoye su implementación en todo el Estado.

Del mismo modo, en cada elemento también hay una secuencia: no tiene sentido, por ejemplo, hablar de un sistema de intercambio de expedientes electrónicos si primero no se tiene estandarizado a nivel país el expediente electrónico como tal. Requisitos de este tipo son comunes a muchos elementos de la transformación digital.

Por último, es importante remarcar que la presente guía no pretende ser un estudio exhaustivo de cada una de las temáticas tratadas, sino más bien busca ofrecer una visión general y holística de todas aquellas palancas de cambio en las que es necesario trabajar a la hora de abordar la transformación digital de un país.

#### LA GUÍA DESTACA ALGUNOS ELEMENTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:



1

Contar con una visión holística, a través de una estrategia 360°.

2

Tener un amplio marco normativo de sustento.

3

Dotarse de talento esencial para la transformación.

4

Gestionar el cambio.

5

Reformular procesos administrativos hacia una orientación digital al ciudadano.

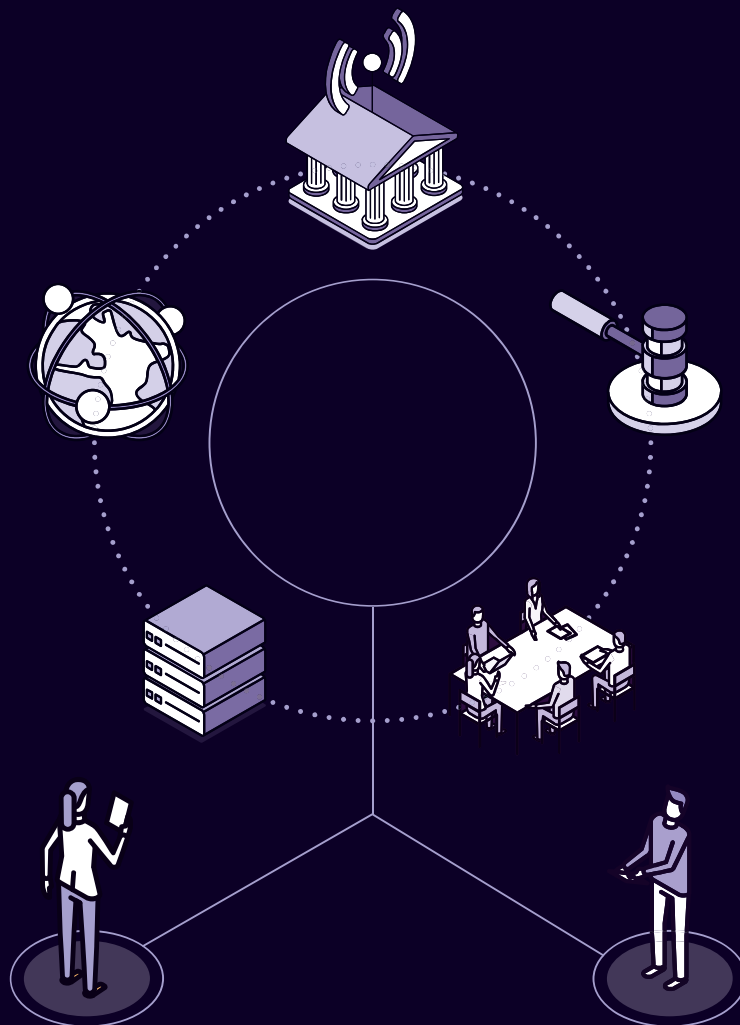
6

Aprovechar componentes comunes, reutilizarlos y estandarizarlos transversalmente.

**Escanea** este código  
para conocer más sobre  
el **Clúster de Datos y  
Gobierno Digital**







# Guía de transformación digital del gobierno

Resumen ejecutivo

Escanea este código y accede a la versión completa de la Guía

