

Transcripción Coloquio de Transformación Digital: Mejores prácticas TDE en países OCDE

23.10.2020

- Macarena: Bienvenidos a todos los participantes y a quienes nos están viendo vía [YouTube](#). Dejo con ustedes a José Inostroza, quien hará las presentaciones del caso.

-José: (00:34) Muy buenos días a todos, estamos muy contentos, porque ya vamos en el coloquio 12, nos quedan tres más por este año. Ha sido una linda experiencia, juntarnos quincenalmente los días viernes, y en esta oportunidad tenemos además la suerte de tener un tema muy relevante, porque vamos a conversar sobre los resultados muy recientes del [Digital Government INDEX 2019](#) de la OCDE, que en palabras muy simples es una medición que hace la OCDE por primera vez, empujado por nuestro invitado, Felipe González, como uno de los líderes del equipo. Hace una medición del modelo que está sugiriendo la OCDE para desarrollar el gobierno digital. Felipe va a entrar en detalle sobre ese modelo, y nos va a contar de los resultados, más allá del ranking en sí mismo, que nos da una referencia de qué países lo están haciendo mejor. Lo que nos interesa mucho, y recién lo conversamos con Felipe, y ojalá esa sea la tónica de la conversación, es aprender sobre las mejores experiencias, para saber cómo lo están haciendo en Corea, en UK, y no solamente los países más avanzados del mundo, sino que también en Colombia, que está muy bien ranqueado, o Uruguay, cuyo caso vimos en el coloquio pasado. Entonces Felipe va a hacer esencialmente ese trabajo.

Me da mucho gusto presentar a mi amigo Felipe. Trabajamos juntos en el Ministerio de Hacienda y tiene una carrera muy interesante en esta materia. En primer lugar, hay que decir que Felipe es doctor de la Universidad de Manchester, que me enteré hoy día que es la Universidad donde estuvo [Alan Turing](#), que es uno de los padres de la computación moderna. Así es que estudió en una muy buena universidad. Además Felipe es ingeniero de la Universidad del Biobío, y profesionalmente tiene una carrera muy interesante, porque se especializó en temas de open data, estudios en ese ámbito muy importante; hace un par de años concursó para el Ministerio de Hacienda y ocupó un puesto de coordinador de proyecto en el [Programa de Modernización](#), y luego dio un salto a París. Está trabajando en la OCDE, ni más ni menos que en la Unidad de Gobierno Digital y de Datos, que está promoviendo este enfoque del que vamos a hablar. Así que la verdad es que probablemente hay pocas personas en el mundo, por lo menos de Chile, que tengan tanta experiencia. Además siendo bastante joven en este ámbito, con una perspectiva

muy general, así que muchísimas gracias, sabemos de tu gran esfuerzo que estés acá, pues estuvieron trabajando hasta la semana pasada en el encuentro de los e-líderes, así que te agradecemos muchísimo tu presencia y la de todos ustedes.

-Felipe: (04:18) Muchas gracias y muy buenos días a todos. Para mí es un gusto poder compartir con ustedes y en este sentido representar al equipo que trabajamos en este proyecto, particularmente en el Digital Government Index, pero también un poco presentando los años de trabajo de la OCDE en apoyar a los gobiernos en el diseño e implementación de sus estrategias de gobierno digital. Así que encantado y espero que la conversación sea de interés para ustedes. Quizás antes de comenzar, sólo mencionar que voy a compartir más adelante, en los minutos de conversación los links a los estudios y a la publicación del Digital Government Index también, pero mencionarles que junto con presentar estos resultados y algunos indicadores interesantes en base a la experiencia y a la participación de Chile en este estudio, es también presentar algunas de las buenas prácticas o marcos de referencia, marcos conceptuales sobre los cuales la OCDE trabaja en múltiples dimensiones, para el diseño e implementación de estrategias del gobierno digital.

Y para terminar esta introducción, estoy feliz de estar con ustedes. Veo a muchos que me ayudaron cuando estaba redactando mi tesis de doctorado, aportando su tiempo en las entrevistas.

(06:24) Quizás antes de ir a los indicadores específicos, daré el contexto en el cual la OCDE trabaja en los países y cuáles son las definiciones conceptuales que también enmarcan tanto el Digital Government Index como el resto del trabajo que la OCDE lleva adelante en apoyar a los países. Y quizás un buen punto de partida es justamente lo que estábamos conversando antes de iniciar esta presentación, y que tiene que ver con casos exitosos. Por ejemplo en el caso de Chile, el INAPI, SUSESO. En su momento, por ejemplo, la revolución que significó Chile Compra y el uso de plataformas de compras y los sistemas de licitación en línea. El trabajo que realiza el Servicio de Impuestos Internos, entre otros. Yo creo que incluso en el caso de Chile hay muy buenos ejemplos de procesos de transformación a nivel sectorial. Y aquí es donde la propuesta de valor de la OCDE nace de preguntarse: ¿Cuáles serían las estrategias, los mecanismos y las políticas necesarias para que las experiencias sectoriales se transformen en experiencias transversales? Y de qué manera los gobiernos son capaces de elevar el nivel tanto del uso estratégico de tecnologías y datos, para mejorar la calidad y la entrega de los servicios, así como también, por ejemplo, para incrementar la confianza en las instituciones públicas y finalmente atender y responder a las necesidades de las personas de una manera coherente e integrada.



Y aquí es donde nosotros hacemos la diferencia entre el gobierno electrónico y el gobierno digital. Entendiendo el gobierno electrónico como la adopción de tecnologías a nivel sectorial, versus el gobierno digital que es la transformación de las operaciones y de los servicios públicos, justamente para capturar y responder a las necesidades de las personas, eventualmente transformando procesos, abriendo procesos y cambiando la cultura del sector público. Y eso es una dimensión bastante distinta y que tiene diferentes alcances institucionales, de gobernanza, de herramientas y finalmente tecnológico. Y con esto, para un poco poner en el contexto lo que nuestro estudio mide, pero, además, nuevamente la propuesta de valor de la OCDE no es un enfoque en la tecnología, si no en los mecanismos de gobernanzas y herramientas que permiten tomar las mejores decisiones para implementar la tecnología y los datos en el sector público, de la mejor y estratégica forma posible. Por lo tanto, nuestro enfoque no está en la solución tecnológica específica, sino en cuáles son los mecanismos que permiten a los países tomar las mejores decisiones, en virtud de las necesidades, en este caso, para transformar los servicios públicos.

(09:50) Comentarles también que siendo la OCDE un organismo internacional, los países miembros adhieren a marcos normativos y legales que son necesarios para formar parte de la organización. Y mencionar esto porque la OCDE tiene un instrumento legal: las recomendaciones sobre la estrategia de gobierno digital, que justamente forman la base más conceptual del trabajo que hemos realizado ya por muchos años. Y en mi caso, en mi último año trabajando acá en la OCDE. Y esto tiene que ver con volver a las instituciones públicas más abiertas, más inclusivas, y fomentar la creación de capturas de datos, al mismo tiempo protegiendo privacidad y garantizando seguridad, que es el primer pilar que ustedes ven a mano izquierda.



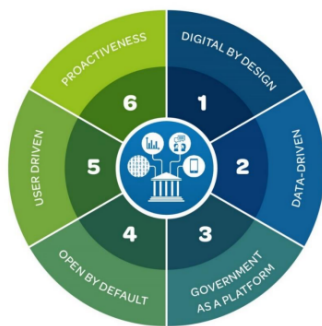
Luego están todos los elementos de gobernanza y coordinación, por ejemplo: el nivel de liderazgo y compromiso político para llevar adelante una agenda de transformación de gobierno digital. Seguramente en algún minuto vamos a hablar de eso con mayor detalle. El uso coherente de la tecnología, marcos organizacionales y de coordinación, y eventualmente cooperación internacional con otros gobiernos. Y finalmente, cuáles son las capacidades para llevar adelante estos procesos de transformación. Y aquí indicamos 4 elementos que después vamos a definir en otros conceptos. Como por ejemplo, definir de manera correcta casos de negocios, para poder estimar de mejor forma la relación costo-beneficio de las distintas iniciativas que se quieren llevar adelante; fortalecer las capacidades institucionales, no solamente desde la perspectiva de las habilidades, sino que también de los mecanismos y las herramientas disponibles, para que las instituciones del sector público sean capaces de implementar agendas o reformas de transformación digital. Elementos específicos relacionados, por ejemplo, con la contratación y compra de tecnologías digitales y eventualmente todo el marco normativo y legal que sustenta o puede sustentar varias de estas iniciativas.

(12:11) Y a partir de estas recomendaciones, y de los años que la OCDE lleva adelante asesorando y apoyando los países, es que hemos definido un marco conceptual, para precisar qué significa un gobierno digital, qué significa ser un gobierno digital, y para eso hemos definido seis dimensiones. Que son precisamente las seis dimensiones que guían el trabajo tanto cualitativo, como cuantitativo de la OCDE. En este caso nosotros definimos cuatro primeras dimensiones fundacionales: un gobierno digital maduro es **digital por diseño**, fomenta el uso y se apropia de la tecnología, para habilitar estrategias de servicio omnicanal, y establece nuevos mecanismos y canales de comunicación y participación con

los ciudadanos. Es también **impulsado por los datos**, en donde los datos se valoran como un activo estratégico y esto va desde la gobernanza de datos, pasando por liderazgos, políticas y estrategias, infraestructura, arquitectura, etc. Hasta el uso ético de datos en el sector público, para, por ejemplo, mejorar la toma de decisiones y la entrega de servicios. Un gobierno digital **actúa como plataforma**, cuando, por ejemplo, disponibiliza herramientas, guías y normativas para ayudar a que todos los equipos de manera coherente sean capaces de implementar reformas de transformación digital.



Marco de Políticas de Gobierno Digital OCDE



OECD Digital Government Policy Framework (DGPF)
<https://oe.cd/ii/diggovframework>

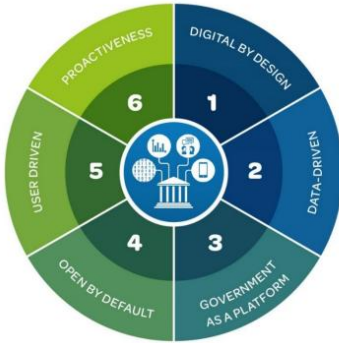
Bajo el Marco, un **gobierno digital**:

- es **digital por diseño** cuando gobierna y aprovecha las tecnologías digitales para repensar y rediseñar los procesos públicos, simplificar los procedimientos y crear nuevos canales de comunicación y participación para sus ciudadanos;
- es **impulsado por los datos** cuando valora los datos como un activo estratégico y establece los mecanismos de gobernanza, acceso, intercambio y reutilización para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios;
- **actúa como plataforma** cuando despliega una amplia gama de herramientas, normas y servicios para ayudar a los equipos a centrarse en las necesidades de los usuarios para el diseño y la prestación de servicios públicos;
- es **abierto por defecto** cuando pone a disposición del público los datos del gobierno y los procesos de formulación de políticas (incluidos los algoritmos), dentro de los límites de la legislación vigente y en equilibrio con el interés nacional y público;

Fuente: [OCDE Digital Government Policy Framework](#)

Y aquí podemos mencionar los diferentes casos de servicios compartidos. En nuestro índice el Reino Unido es el país líder en materia de gobierno que actúa como plataforma, porque disponibilizan, por ejemplo, notificaciones electrónicas, servicio de identidad digital, sistemas de pagos. Son diferentes piezas que actúan, podríamos incluso asimilarlas como piezas de lego que finalmente se montan unas sobre otras y es una especie de caja de herramientas donde cada institución pública pueda hacer uso de ella para desplegar su estrategia de transformación digital. Luego, un gobierno digital maduro es **abierto por defecto**, donde disponibiliza no solo los datos sino que también los procesos, incluido por ejemplo los algoritmos, a la ciudadanía, dentro de los marcos legislativos vigentes.

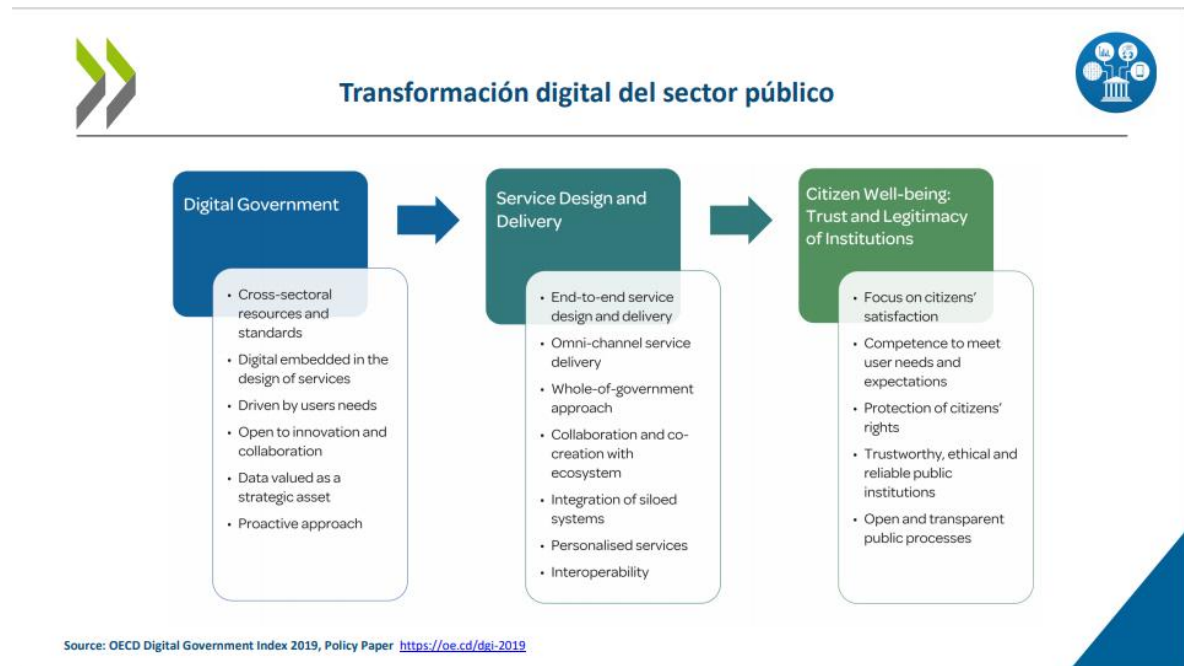
Y finalmente nosotros definimos también dos dimensiones que son transformadoras. Les llamamos transformadoras porque entendemos que es la visión más avanzada respecto de cómo el gobierno digital finalmente no se centra, no se ensimisma, en el proceso tecnológico, sino en cómo se piensa justamente para **atender y escuchar a las necesidades de las personas**.



Bajo el Marco, un gobierno digital:

- es **dirigido por el usuario** cuando concede un papel central a las necesidades y la conveniencia de las personas en la configuración de los procesos, servicios y políticas; y al adoptar mecanismos inclusivos que permiten que esto suceda.
- es **proactivo** cuando se anticipa a las necesidades de la ciudadanía y es capaz de responder rápidamente a ellas, simplificando la interacción con los usuarios y evitando la necesidad de procesos burocráticos y engorrosos.

Y eso incluso tiene que ver con mecanismos de estudio de usuarios, mecanismos horizontales de colaboración, para que los servicios logren finalmente responder a las necesidades de las personas de manera coherente e integrada. Y finalmente, un gobierno digital maduro es **proactivo**, cuando se anticipa a las necesidades de las personas y logra reorganizarse internamente para evitar, por ejemplo, procesos burocráticos y engorrosos. Y estas dos últimas dimensiones, particularmente, hablan de la capacidad de integración entre las distintas instituciones del sector público, justamente para responder de la misma manera a las necesidades de los ciudadanos. Y es a partir de este marco que hemos desarrollado el Digital Government Index con la intención y el foco de pensar como bien último el bienestar de los ciudadanos y la legitimidad y confianza en las instituciones públicas.



Y entendemos esto como una cadena de valor, en dónde el gobierno digital está al servicio de un mejor diseño y una mejor estrategia, lo que finalmente tendría o debería tener un impacto. Y eso no es parte de lo que nosotros estudiamos en este índice, pero debería tener un impacto en, por ejemplo, la calidad del servicio, en la capacidad de las

instituciones públicas de escuchar, responder y atender a las necesidades de los ciudadanos, de ser abiertos, de tener procesos transparentes, de adoptar principios éticos para el uso de datos en el sector público.

Y entendemos que esto es un proceso bastante más complejo que únicamente, por ejemplo, los elementos específicamente tecnológicos, sino cómo estos se adoptan de manera estratégica para realizar un proceso de transformación más amplio.



Digital Government Index 2019

- Mide el nivel progreso desde el *gobierno electrónico* al *gobierno digital* a través del nivel de implementación de las Recomendaciones de la OCDE en Gobierno Digital.
- Refleja el *Marco de Políticas de Gobierno Digital* en un set específico de áreas e indicadores para evaluar el progreso del gobierno digital en 33 países
- Proceso extenso de validación con delegados de países miembros de la OCDE.
 - Task force para indicadores de gobierno digital
 - Workshops y webinars
 - Testeo de la encuesta



OECD
Digital Government
Index (DGI): 2019



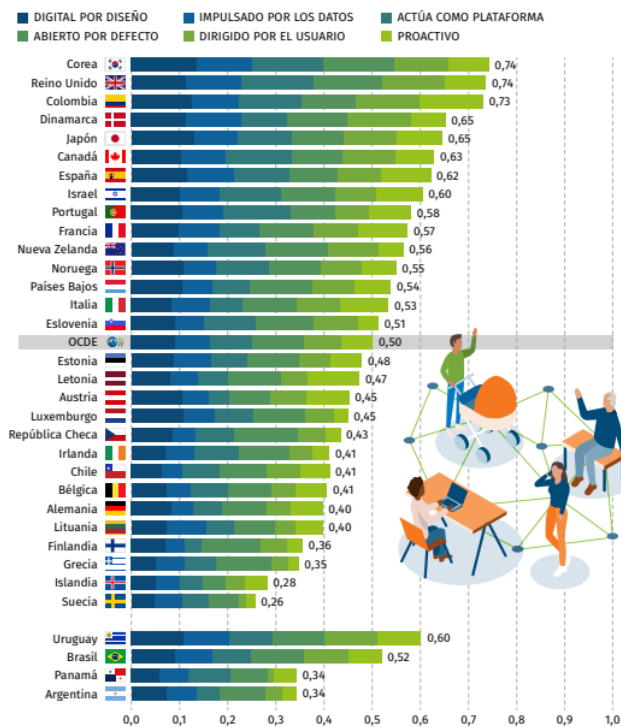
OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

Y es a partir de esto donde medimos el nivel de madurez del gobierno digital, donde vemos realizado este índice de gobierno digital, que justamente lo que hace es medir el nivel de progreso de los países, en este caso, la mayoría de los países miembros de la OCDE, además de algunos otros países que amablemente quisieron participar de este estudio. Y lo que hacemos es medir el nivel de progreso desde el gobierno electrónico al gobierno digital, a través de la implementación de las recomendaciones de la OCDE en gobierno digital. Por lo tanto tomamos como base estas recomendaciones, que luego reordenamos en un marco conceptual de seis dimensiones para realizar esta medición.

En esta edición, que es la primera y, por lo tanto, nuestro primer esfuerzo para medir este nivel de madurez, establecimos un proceso de trabajo con los países bastante largo. Yo tuve el privilegio, y por eso les digo que yo represento en este proyecto a un equipo bastante más amplio, y hoy día está conmigo mi colega Alex Seemann que también trabaja con nosotros en la Unidad de Gobierno Digital y Datos de la OCDE. Yo he tenido el privilegio de coordinar este proyecto en sus últimos años y llevarlo hasta esta etapa de publicación, pero el trabajo con los países comenzó en el 2017, con mecanismos y procesos de validación con los distintos delegados de los países de la OCDE, por ejemplo, a

través de un grupo de trabajo específico para desarrollar indicadores de gobierno digital, que se tradujo finalmente en una encuesta. Y por eso que hemos insistido en el concepto de que este es un primer esfuerzo, porque este primer esfuerzo está piloteando una encuesta que vamos a continuar trabajando con los países. Todavía estamos en el proceso de ver las reacciones y de capturar las inquietudes de las personas que se han acercado a nosotros respecto al índice. Pero vamos a comenzar prontamente a trabajar con los países para la siguiente edición. Y esta encuesta también fue validada y testeada con los países a través de distintos mecanismos, talleres, webinars, e incluso se testeó la encuesta con algunos países específicos. Hubo un proceso bastante largo, entendiendo que esta es una medición oficial de la OCDE, para poder validar el instrumento. Y además, antes de pasar a algunos resultados, nos tomamos un tiempo bastante amplio para validar los datos. Este es un proceso, no es una autoevaluación. Nosotros les enviamos una encuesta que los países llenan y hacemos un proceso intenso de limpieza y de validación de datos, con evidencia, para poder efectivamente registrar los distintos elementos que consideramos clave en este estudio. Por lo tanto, la rigurosidad en el proceso, la metodología y la rigurosidad estadística está explicada en un [documento de trabajo](#), que está referenciado en el Index, que contiene todo el detalle del proceso, antes de la publicación del estudio.

Índice de Gobierno Digital OCDE – Resultados 2019



Nota: Datos no están disponibles para Australia, Hungría, México, Polonia, Eslovaquia, Suiza, Turquía y los Estados Unidos de América
Fuente: Encuesta sobre Gobierno Digital OCDE 1.0

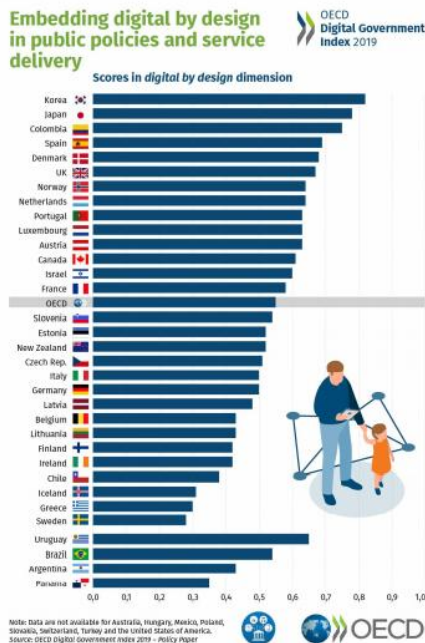
Los resultados del índice en esta primera edición muestran un nivel de madurez prometedor en algunos países, pero todavía nosotros consideramos que es limitada, entendiendo el estudio como el tránsito o el progreso desde el gobierno electrónico al gobierno digital.

Cómo ustedes pueden ver, hay tres países que lideran este ranking, que son Corea, Reino Unido y Colombia, y después hay un grupo que se va distribuyendo de manera heterogénea, en donde encontramos Dinamarca, Japón, España, Canadá, etc.

En este estudio, y después podemos analizar esos datos más en detalle, participaron algunos países de la región. A la fecha de publicación del estudio los países miembros de la región en la OCDE, son Colombia, México y Chile, por lo tanto, ellos están incluidos en el corte de la OCDE, pero además respondieron muy atentamente este llamado, Uruguay, Brasil, Panamá y Argentina.

(22:25) Como les dije, este proceso fue bastante largo, entre que capturamos la información y validamos los datos, enviamos la encuesta a muchos otros países, no todos continuaron el proceso en su minuto, pero esperamos que en la próxima edición se entusiasmen para poder participar.

En términos generales, quizás mencionar que los países con mejores resultados destacan en tres dimensiones específicas de estudio, y que reflejan el marco conceptual que les presenté anteriormente, que son: gobierno digital por diseño, impulsado y dirigido por los usuarios y que se basa en datos. Hay dos elementos que son totalmente fundacionales para la implementación de estrategias de gobierno digital, como es digital por diseño y el sector público impulsado por datos. Y cómo eso también habilita a las instituciones públicas para transformar operaciones y el diseño y entrega de servicios, siempre escuchando y en respuesta a las necesidades de los usuarios. Y quizás en base a la propuesta de valor de la OCDE, quizás esa es la mejor forma de resumir por qué estos tres países, tienen un nivel de madurez de gobierno digital tan alto, en comparación al resto, porque han sido capaces de embeber estos tres principios en distintas políticas e iniciativas y acciones, justamente para mejorar, transformar sus operaciones, y el diseño y entrega de servicio.



Digital Government Index 2019
Digital by design



- **La segunda dimensión más alta** en desempeño país (promedio):
 - **Relativo nivel de madurez** para integrar componentes digitales en procesos internos que impulsen mejores servicios públicos y una transformación digital sustentable.
- **Países de mejores resultados tienen:**
 - Una visión común y sólidas estrategias
 - Liderazgo y mandato claro
 - Estructuras de coordinación multinivel con responsabilidades de toma de decisiones
 - Herramientas y palancas disponibles para una transformación transversal en el sector público
- **Role de las instituciones responsables:**
 - 48% define las prioridades de gobierno en inversiones y aprobación de proyectos TIC (decisión-making)
 - 79% realiza evaluaciones ex-ante (advisory)

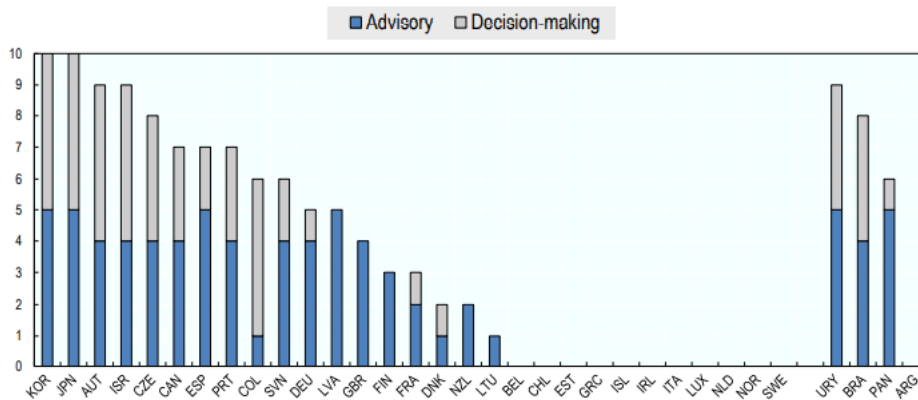
Yo voy a compartir con ustedes hoy día los resultados de tres dimensiones específicas, para después pasar a ver cuáles serían los elementos necesarios a considerar en un proceso de transformación digital integral. El resto está en el estudio y ustedes pueden revisarlo y yo estaría encantado de que, si tienen alguna duda, poder discutirlo más adelante.

Son las tres dimensiones que les mencionaba anteriormente, la primera, es cómo las instituciones del sector público son capaces de adaptar y de embeber las tecnologías digitales y datos por diseño. Tiene un alcance bastante especial, porque nuestra propuesta de valor no es asumir que la tecnología tiene que estar integrada por defecto, respetando por ejemplo cuestiones esenciales como brechas digitales, como preferencias y prioridades de los usuarios al momento de acceder a los servicios. Eso quiere decir, por ejemplo, establecer estrategias de entregas de servicios omnicanales y no solamente a través del canal digital. Evidentemente en el contexto del COVID hemos visto cómo las instituciones públicas se han visto más estresadas para hacer el tránsito hacia el canal digital, pero en algún minuto cuando volvamos a esta nueva normalidad, el canal digital seguirá fortalecido, pero también tendremos ciudadanos que querrán vincularse al Estado y acceder a sus servicios en canales presenciales. Y por lo tanto, la idea de esta dimensión es precisamente reconocer la diversidad en la entrega de servicios, y dónde el componente digital, finalmente lo que hace es habilitar una entrega coherente e integral y no necesariamente definir cuál es el canal prioritario o el canal único, para que esos servicios se puedan consumir.

Respecto de los países con mejores resultados, los elementos en común, y a continuación les muestro algunos indicadores específicos, son la capacidad de tener una visión única y estrategias sólidas de largo plazo, con liderazgo y mandato claro, con estructuras de coordinación multinivel, con responsabilidades, por ejemplo, para la toma de decisiones, y tener herramientas disponibles, para que la transformación sea transversal en el sector público.

(27:02) Y un indicador muy interesante es que en el caso del rol de las instituciones responsables de las iniciativas de gobierno digital de los países participantes, el 48% es capaz de definir las prioridades de gobierno, por ejemplo, en inversiones y aprobación de proyectos TIC, que es una herramienta en este caso de capacidad de decisión, versus casi un 80% que realiza, ya sea además o únicamente evaluaciones ex ante. Y, por lo tanto, la capacidad de este liderazgo, de definir cuáles son esas prioridades y cuáles serían entonces las herramientas transversales que deben ser implementadas, en algunos casos no está tan clara.

Advisory and decision-making responsibilities of digital government co-ordination bodies

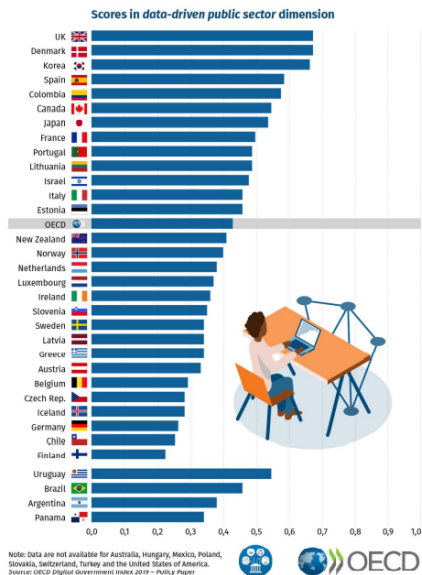


Y por ejemplo, en el caso de establecer entidades de coordinación dentro del sector público, por ejemplo, consejos de CIO o cualquier otro mecanismo que permita tener una visión integrada a lo largo del sector público, por ejemplo, integrando los jefes de tecnologías de los distintos servicios, o por ejemplo, oficiales o asesores de alto nivel, en un proceso de toma de decisiones, no está presente en todos los países. En la mayoría de los países como ustedes pueden ver, y quizás esa es una buena lección en los países comparados en la región, es que en el caso de Chile este consejo no existe, o al menos no existía en el tiempo en el que estos datos fueron capturados. Pero evidentemente, para este consejo en términos de legitimidad o en el caso de establecer o adoptar mejores prácticas de manera transversal, sería importante no sólo avanzar en la capacidad consultiva, sino que también en la capacidad de, por ejemplo, toma de decisiones.

Data as a strategic asset in the public sector



Digital Government Index 2019
Data-driven public sector



- **Segunda dimensión más baja:** el potencial de los datos como base para la Transformación del sector público no es aún totalmente explotado.
- Enfoque estratégico integral y dedicado para tratar los datos como un activo estratégico está aún ausente: solo **12% de los países** tiene una política única y dedicada de datos.
- **Brecha entre estándares e iniciativas: 76%** de los países tiene estándares de intercambio e interoperabilidad de datos, y solo 45% tiene iniciativas concretas.
- Sólo 36% tiene iniciativas dedicadas para aplicar principios éticos en proyectos de datos

Note: Data are not available for Australia, Hungary, Mexico, Poland, Slovakia, Switzerland, Turkey and the United States of America. Source: OECD Digital Government Index 2019 - Policy Paper

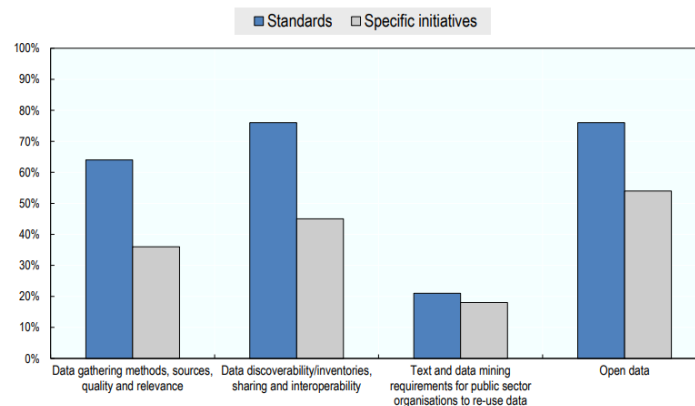
(29:03) La segunda dimensión que quiero compartir con ustedes es la de **sector público impulsado por datos**. En términos de la evaluación general del estudio es la segunda dimensión más baja después de gobiernos proactivos, y refleja muy bien respecto de cuál es el alcance de los países para adoptar o ver en los datos un activo estratégico para transformar la función pública.

En el caso, por ejemplo, de las estrategias o políticas dedicadas de datos, lo que vemos es que únicamente el 12% de los países tiene una política única y dedicada de datos en el sector público. Por el contrario, la mayoría de los países lo resuelve a través de otras políticas más generales, por ejemplo, Gobierno Digital o por ejemplo, Datos abiertos.

Existe también una brecha entre estándares e iniciativas. En el caso de este estudio, muchos países han definido estándares para intercambio e interoperabilidad de datos, pero solamente el 45% tiene iniciativas concretas.

Y otro elemento muy importante, y esto tiene que ver nuevamente con el enfoque en el bienestar del ciudadano, es de qué manera el sector público es capaz de adoptar principios éticos para el acceso, intercambio y reutilización de datos. Y en el caso de este estudio únicamente un 36% de los países tienen iniciativas dedicadas para aplicar algún tipo de principio que permita transmitir a la ciudadanía que sus datos son utilizados de manera ética.

Standards specified in the public sector data policy and initiatives in place for data management



Source: OECD Digital Government Index 2019, Policy Paper <https://oe.cd/dgi-2019>

Cómo les mencionaba anteriormente, en el caso de las estrategias, la mayor parte de los países lo hace a través de estrategias más amplias. Y cuando hablamos de estrategias de sector público, estrategias de datos en el sector público, hablamos de un enfoque bastante coherente. Y voy a volver a este punto más adelante, respecto de cuáles son los elementos en una estrategia o en un marco conceptual para implementar un sector público impulsado por datos. Y esto desde la gobernanza de datos a la reutilización, a las capacidades, y a cuáles serían las áreas de intervención en las cuales los datos pueden ser

de relevancia, no se circunscribe únicamente a políticas de intercambio, o estrategias de intercambio o de interoperabilidad de datos, sino que es bastante más amplio.

Y como les mencionaba anteriormente, existe una brecha bastante amplia en términos de estándares y de iniciativas, por ejemplo, prácticas comunes de captura de datos, de aseguramiento de la calidad, para identificar inventarios de datos o mecanismos de interoperabilidad, incluso, por ejemplo, algunos requerimientos más específicos de uso avanzado de datos, o también de datos abiertos.

(32:18) Y finalmente, la última dimensión que quiero presentar hoy día con ustedes, es la dimensión: user-driven, es decir, **gobiernos dirigidos por las necesidades de los usuarios**.



Digital Government Index 2019
User-driven



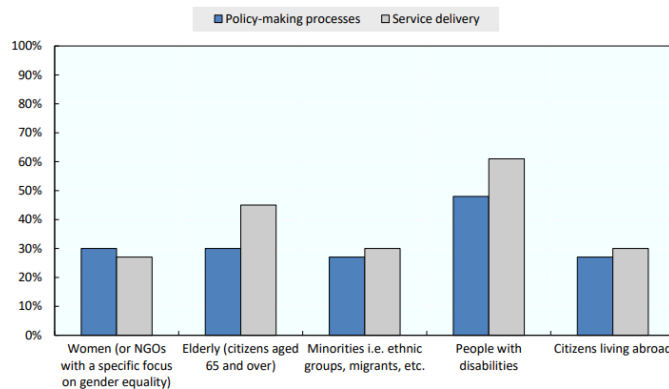
- **Top-performing countries** share similar practices for stakeholders' engagement
- **Nivel medio de testeo y evaluación** con actores relevantes en el diseño de políticas y servicios:
 - Sólo **49%** los involucra a través de mecanismos institucionales establecidos
- Gobiernos deben habilitar canales para que los ciudadanos comuniquen y expresen su feedback
 - **51%** tiene indicadores para medir la satisfacción usuaria
 - **49%** tiene guías para realizar mediciones y solo el 12% las ha hecho obligatorias
 - Importancia de capturar datos de desempeño de servicios (performance) para rediseñar servicios

Quizás en este caso el punto más importante es: de qué manera el sector público, de manera íntegra y transversal, es capaz de establecer mecanismos para capturar de manera continua las necesidades de los usuarios. Y acá hay un punto bastante interesante al respecto de cómo se capturan y se utilizan esos datos para rediseñar e implementar servicios. Y cómo se capturan datos para conocer la satisfacción de los usuarios sobre ese servicio. Y creo que es importante poder balancear ambas dimensiones e integrarlas, porque las encuestas de satisfacción usuaria, que tienen un gran valor, entregan información sobre los canales y la experiencia final, pero no necesariamente esos datos son habilitantes para rediseñar ese servicio, respecto de cuáles son las necesidades de las personas. Por lo tanto, nosotros también hacemos énfasis en capturar datos de desempeño de servicios. Llevándolo a la perspectiva chilena, a portales de interacción o de transacciones, por ejemplo, de Chile Atiende, entiendo que ahora hay un registro de trámites, capturar información de la operación que permita identificar los nudos y

eventualmente complementarlo y contrastarlo con los datos de satisfacción. Esto es un ecosistema de estudio del usuario que permite efectivamente transformar los servicios públicos.

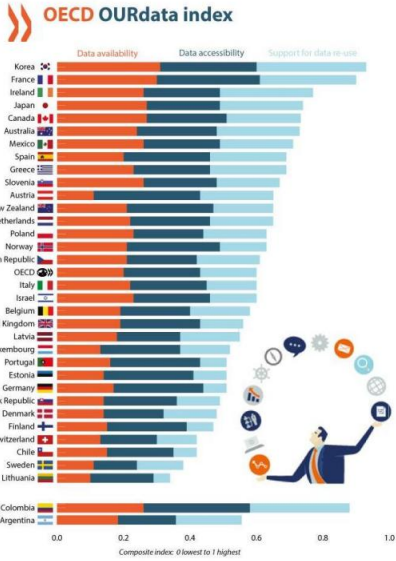
(34:17) Respecto del primer elemento, la verdad es que como pueden ver ustedes, no todos los países tienen o involucran a los usuarios en mecanismos institucionales establecidos para diseñar políticas y para diseñar los servicios. Y de manera similar también en términos de indicadores, por ejemplo, para capturar el feedback de los usuarios, la satisfacción en este caso, respecto de los servicios que ellos consumen.

Use of digital technologies to ensure the inclusion and participation of vulnerable population groups



En este caso, por ejemplo, en iniciativas específicas para grupos de mujeres, mayores, minorías, personas en situación de discapacidad o viviendo en el exterior, vemos que el nivel de iniciativas, por ejemplo, el uso de tecnologías digital para incluir y participar a estos grupos es bastante limitada, entendiendo que son grupos que requieren tener una voz más presencial, tanto en la toma de decisiones, como en el diseño y la entrega de servicios.

Y finalmente, esto no es parte del Digital Government Index, pero es un elemento importante respecto del enfoque de transformación digital del sector público, es la **apertura a la reutilización de datos**. Hemos publicado este año la tercera edición del OUR data index. Este estudio mide tres elementos: la disponibilidad, el acceso y el apoyo a la reutilización de datos en los países informados. Las principales tendencias, como seguramente han podido ver en el caso de Chile o de algún colega de algún otro país de la región, las políticas de datos abiertos han capturado bastante atención de la sociedad civil en los últimos años, y efectivamente son una herramienta bastante importante, en términos de apoyar políticas de transparencia, accountability, pero además, de establecer mecanismos de colaboración horizontal con la comunidad.



Open, Useful and Re-usable Data Index



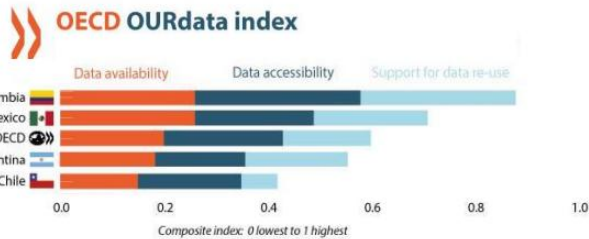
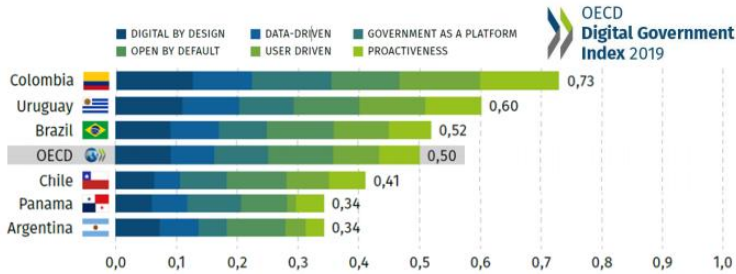
Principales resultados:

- Mejoras con respecto a la edición anterior
- Desafíos para políticas maduras y sustentables.
- Énfasis en uso de datos para comunicación unidireccional con la comunidad por sobre el fomento de la colaboración para la reutilización.
- La interdependencia entre los datos abiertos y la gobernanza de datos.

(36:33) Observamos avances y políticas un poco más sofisticadas, pero en la mayoría de los países la vinculación con la comunidad y con el ecosistema sigue siendo principalmente unidireccional, es decir, el sector público comunicando, o entregando datos, pero no necesariamente fomentando espacios de colaboración para la reutilización de datos con distintos grupos ciudadanos o de la sociedad civil.

Y otro elemento importante, es la interdependencia, entre políticas de datos abiertos y gobernanza de datos, entendiendo que la gobernanza de datos es lo que asegura, por ejemplo, principios de calidad, de apertura, que después son habilitantes para estrategias de datos más amplias.

Chile en la perspectiva regional

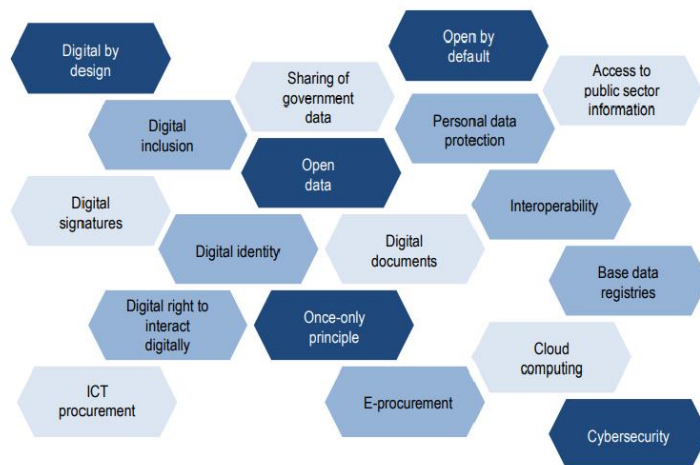


(37:23) Respecto de Chile en la perspectiva regional, la verdad es que nuestros indicadores no son tan sofisticados. Hay que considerar que este estudio captura datos de principio del año 2019, por lo tanto hay un desfase respecto a los resultados y los avances que ustedes hayan podido ver en el último tiempo. Pero aún así es importante observar que en el caso, por ejemplo, de gobierno digital, se han observado avances en los últimos meses, por ejemplo, en términos de herramientas de Government as a platform. Entiendo que la división de Gobierno Digital lanzó hace poco tiempo Doc Digital, que es evidentemente una herramienta compartida y que permite a las instituciones públicas establecer sus comunicaciones de manera digital. Chile cuenta con otras herramientas como Clave Única. Cuando conversemos sobre los alcances de los estudios que hemos hecho, vamos a analizarlo de manera más específica. Y evidentemente, aquí juega un rol muy importante la Ley de Transformación Digital, como una herramienta que apoya la estrategia de gobierno digital en Chile.

Chile no cuenta con una política de datos abiertos hasta el momento. Ha habido intentos y esfuerzos por implementarla, pero todavía no se ha hecho. Ha habido también algunos cambios plataformas tecnológicas para proveer o disponibilizar estos datos. Lo que sí se puede observar, pero que no se captura necesariamente en este estudio, es el florecimiento de iniciativas sectoriales en distintos organismos públicos, justamente para poder comunicar de mejor forma tanto los datos como el mensaje, respecto de la función que ese servicio público específico implementa, y aquí hay una diversidad de ejemplos para compartir.



Componentes de un marco legal y regulatorio para un gobierno digital



OECD (2019), Digital Government Review of Panama. <https://doi.org/10.1787/615a4180-en>

Ahora bien, luego de analizar estos indicadores, **¿cuáles son las condiciones que en general se establecen para la madurez de un gobierno digital?** Y aquí voy a tratar de ser

breve, sobre algunos de los elementos conceptuales más importantes que nosotros observamos que están ocurriendo en los países más avanzados, pero esperamos que los países de la OCDE puedan implementarlos para transitar a esta madurez de gobierno digital. Lo primero, es que evidentemente un gobierno digital requiere de ciertos elementos y un marco normativo. Esto puede evidentemente ocurrir de manera distinta en los países, dependiendo de la necesidad de un marco normativo para implementar alguna de estas iniciativas. En la amplitud de elementos que se pueden integrar en un marco normativo, ustedes pueden ver una multiplicidad de elementos que eventualmente tendrían que ser considerados. Entiendo que ahora está la Ley de Transformación Digital y sus reglamentos en consulta pública. Los reglamentos de la ley apuntan a varios de los elementos que están aquí y otros elementos están considerados en otros cuerpos normativos como la Ley de Transparencia, la Ley de firma digital, la Ley de compras públicas u otros cuerpos normativos.



Gobernanza para la Transformación Digital



Relevancia de una gobernanza robusta

- **Legitimidad** de las políticas y acciones
- Sentido de **propiedad** (*ownership*) a través de colaboración intensiva dentro/fuera del sector público
- **Rendición de cuentas** (*accountability*) por parte de todos los actores relevantes
- Misión de **largo plazo** para transitar entre ciclos políticos

OECD Handbook on Governance for Digital Government (forthcoming)

(41:16) Otro de los elementos importantes para apalancar la transformación digital de manera integral es la gobernanza. Y espero que conversar más adelante sobre este tema. La gobernanza es esencial, y en este sentido es importante destacar, ¿Cuáles son los principios de gobernanza que son necesarios? Y luego conversar sobre dónde debe estar la institucionalidad, esto a propósito de las discusiones que han ocurrido en Chile recientemente respecto de dónde debe estar, por ejemplo, la División de Gobierno Digital. Yo creo que lo importante, y en esto el trabajo que realiza la OCDE, es asegurar ciertos mínimos para que esta transformación digital ocurra. Y esto tiene que ver, por ejemplo, con los niveles de coordinación y de toma de decisiones necesarios para llevar adelante estas iniciativas. Para establecer, por ejemplo, la legitimidad de estas políticas y acciones.

Esto también tiene que ver, por ejemplo, no sólo con el mandato, sino que con la coordinación integral, transversal, y que también las decisiones de gobierno digital respondan no sólo a las necesidades de las instituciones del sector público, sino que también de la ciudadanía. Requiere de mecanismos de rendición de cuentas, para poder establecer responsabilidades en la implementación de la reforma de transformación digital. Y yo creo que por sobre todo requiere un sentido de misión de largo plazo, para transitar, por ejemplo, entre ciclos políticos. Y un cierto nivel de blindaje institucional para la continuidad efectiva y no necesariamente en algunos casos testimonial de las iniciativas que se implementan.



(43:15) Hay otro set de elementos importantes para la Transformación Digital integral, como lo son por ejemplo, las herramientas para apalancar políticas públicas, y aquí vemos, por ejemplo, el uso de las compras públicas de tecnología, en el caso de Chile se han implementado recientemente mecanismos de compras coordinadas y colaborativas, en por ejemplo, algunos componentes o elementos tecnológicos, entiendo en hardware o telefonía, que se implementó hace poco. Entiendo que se actualizó un convenio marco de desarrollo.

Las capacidades de influencia en el presupuesto, la gestión del presupuesto, y en la siguiente lámina voy a profundizar un poco más en esto, mecanismos para identificar el costo-beneficio. Y vinculado esto, la gestión de proyectos TIC. Y en ello Chile cuenta con una herramienta importante, que debería ser potenciada y que es parte de las recomendaciones de la OCDE en el Estudio de la estrategia de gobierno digital, que es el sistema de evaluación TIC, justamente para establecer estándares mínimos, no sólo tecnológicos sino que además, la identificación de superposiciones y de sinergias de las iniciativas que llevan adelante distintas instituciones públicas.

(44:41) Con Alex, mi colega, este año hemos llevado adelante un trabajo bastante interesante junto a siete países miembros de la OCDE: Estonia, Australia, el Reino Unido, España, Corea y otros países, para identificar los nudos en la gestión financiera: cuáles son los desafíos financieros para la transformación digital, desde la correcta planificación, entendiéndolo que una estrategia de gobierno digital no tiene mucho sentido si se planifica

de manera sectorial, y eso significa también tener una mirada general de qué es lo que está ocurriendo en el sector público, para después nuevamente hacer la bajada a nivel sectorial, en términos de necesidades de recursos, y de cuáles son las oportunidades de optimización justamente entre instituciones públicas.

Aspectos financieros para la Transformación digital



Asimismo, la asignación de recursos, la relación entre inversión y gasto, que este es un concepto muy importante que voy a discutir con ustedes después, la gestión de los proyectos y el monitoreo y evaluación del desempeño. Esto nos llevó a identificar 6 áreas o desafíos, que vamos a continuar trabajando este año junto a los países que les acabo de mencionar, para profundizar en cómo facilitar la gestión financiera de los proyectos de transformación digital en el sector público.



Desafíos financieros para la transformación digital del sector público



1. Es crítico contar con una cuantificación clara y precisa de los costos de corto plazo versus los beneficios de largo plazo respecto a las inversiones y gastos para el gobierno digital
2. La transformación digital efectiva requiere de mayor coordinación entre las autoridades de gobierno digital, infraestructura, compras y presupuesto.
3. Se requieren herramientas compartidas y validadas para la planificación financiera de los proyectos de gobierno digital alineadas con las autoridades presupuestarias
4. Existe necesidad de contar con mecanismos más flexibles alineados al proceso presupuestario para promover la agilidad y experimentación en la transformación digital (e.g. fondos pre-aprobados de innovación digital)
5. Mecanismos de planificación temporal a mediano largo plazo, con visibilidad y respaldo político y presupuestario a proyectos de inversión críticos
6. Gobierno digital e impulsado por datos como infraestructura crítica y transversal en el sector público: planificación, financiamiento y evaluación.

Un aspecto importante y que es parte de las observaciones que los mismos delegados compartieron con nosotros, es la necesidad de establecer o de cuantificar de manera clara y precisa el costo de corto plazo y el beneficio de largo plazo. Y esto, sin caer en la visión de determinismo tecnológico, que como pueden ver no es la propuesta de esta presentación, ni el trabajo que realizamos. Es importante entender que la tecnología

digital y los datos son una infraestructura crítica del sector público, y por lo tanto, deberían ser gestionados y valorados en esa perspectiva. Esto quiere decir, por ejemplo, como cualquier carretera hay una planificación de largo plazo, hay una inversión inicial que no necesariamente genera beneficios en el corto plazo, puede haber múltiples razones para entender por qué eso ocurre, pero es importante entender que tanto las tecnologías digitales como los datos, cierta infraestructura, requieren un análisis en el proceso de planificación y de gestión financiera a nivel central.

(47:31) Hay otro elemento importante, que es una mayor coordinación entre las autoridades de gobierno digital, de infraestructura, de compras y de presupuesto. Es importante que estos cuatro actores se sienten juntos y logren establecer ciertos criterios mínimos para la implementación de estas políticas.

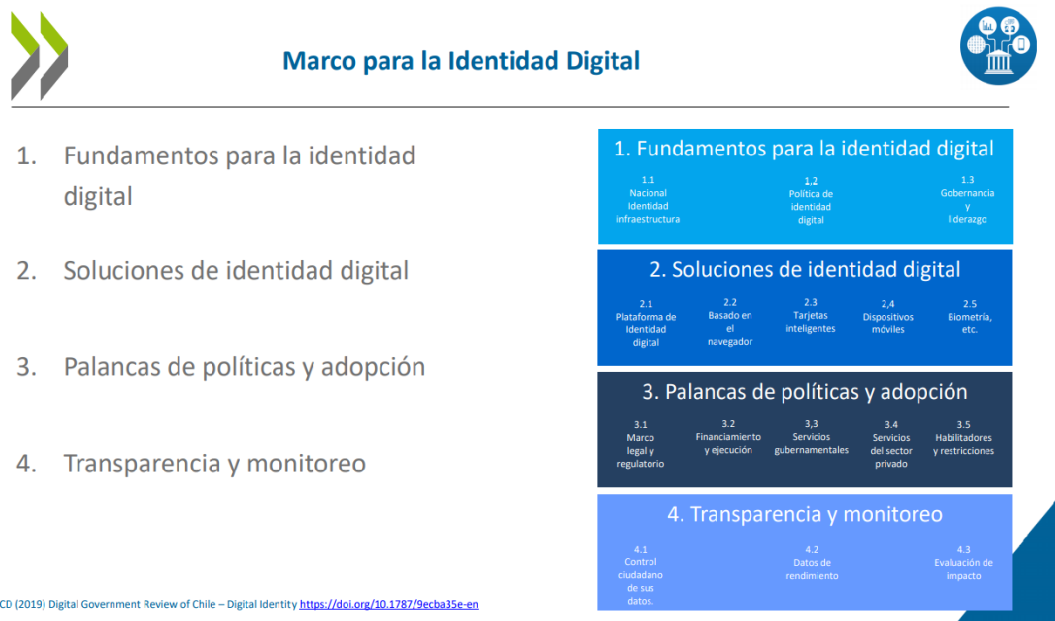
Y voy a pasar rápidamente a herramientas compartidas para validar y planificar, planificación estratégica, casos de negocio, por ejemplo, aprender prácticas del sector privado como la gestión de portafolio de proyectos, contar con mecanismos más flexibles alineados al proceso presupuestario, por ejemplo, fondos pre-aprobados de innovación digital. Hemos visto casos en Australia y en el Reino Unido, donde se implementan a nivel local. También mecanismos de planificación temporal a mediano y largo plazo. Y como les mencionaba recién, entender que gobierno digital y el gobierno impulsado por datos son infraestructura crítica. Yo creo que el Covid nos demuestra esto, por ejemplo, en interoperabilidad y mecanismos de identificación digital.

Un sector público impulsado por los datos



Fuente: [El camino para convertirse en un sector público basado en datos](#)

Otro elemento importante, dentro de la madurez del sector público en la transformación digital es la implementación de enfoques de uso intensivo y estratégico de datos. En este marco conceptual, la interoperabilidad es un elemento que se debe concebir dentro de un marco mucho más amplio, en donde se establecen nuevamente el liderazgo y la visión y una serie de elementos de gobernanzas, normativas, reglas, infraestructura, arquitectura, para potenciar la confianza pública sobre todo en base a, por ejemplo, la protección de datos personales, principios éticos, respetar la privacidad y el consentimiento, transparencia de las decisiones y de los algoritmos, y evidentemente mecanismos de seguridad para el tratamiento de estos datos. Y quizás, junto con esto, lo importante de destacar es que estas dos dimensiones: tanto gobernanza como confianza, no tienen mucho sentido si es que no se ponen en valor. Y esto quiere decir, por ejemplo, cómo los datos pueden ser utilizados para anticipar y planificar las políticas y la entrega de servicios en el sector público y cómo pueden ser utilizados también para un mejor monitoreo y evaluación. Y en esto hay múltiples ejemplos: SUSESO ha implementado un caso exitoso en uso de inteligencia artificial, en un marco bastante más amplio que sólo un mecanismo evidentemente de interoperabilidad.



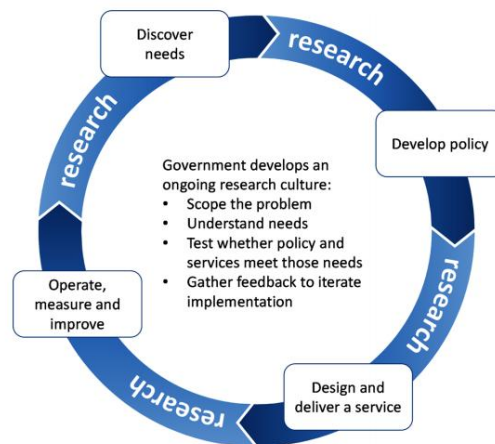
Fuente: [Gobierno Digital en Chile – Identidad Digital](#)

(50:32) Hay también elementos de identidad digital. Este diagrama es parte del estudio que se realizó de manera conjunta entre la OCDE, la Dirección de Gobierno Digital, y en su momento, el Ministerio de Hacienda, en la actual Secretaría de Modernización, justamente para identificar una estrategia de identidad digital para Chile. Y los cuatro elementos a considerar que deberían ser parte nuevamente de un marco amplio para la implementación de soluciones de identidad digital son los que pueden ver, donde la solución específica es uno de los componentes, pero donde hay elementos fundacionales

que tienen que ver con liderazgo y gobernanza, donde hay componentes tecnológicos respecto de mecanismos específicos, pero donde también hay palancas de adopción, siendo el Covid la palanca número 1. Yo creo que los números, no sólo en Chile sino que a nivel mundial, de identidad digital, aumentaron de manera significativa. En el caso del Reino Unido es bastante parecido, además de establecer el mecanismo para que los ciudadanos puedan tener control sobre cómo se gestionan y se intercambian los datos en el sector público, a través de su identidad digital. Por lo tanto, es un marco bastante más amplio y donde en el caso de Chile, hay un elemento muy importante respecto de la responsabilidad en la implementación de la solución, entre la División de Gobierno Digital y el Servicio de Registro Civil e Identificación.



Una enfoque ágil para interactuar con los usuarios en el diseño y entrega de servicios



Fuente: [Gobierno Digital en Chile: Mejora del diseño y entrega de servicios](#)

(52:22) Otro elemento importante, en un gobierno digital maduro, como les mencionaba en el indicador de User-Driven. Es mirar al ciudadano y al usuario no solo para capturar su satisfacción con el servicio sino que para capturar su necesidad, entender el problema, proponer soluciones, iterar las soluciones con el usuario, capturar feedback y volver a implementar. Este es un proceso y una cultura que nosotros también impulsamos. Como pueden ver en la fuente indicada, este es otro resultado de la OCDE para Chile, que fue el que se lanzó en julio pasado, para una mejor estrategia de diseño y entrega de servicios, vinculada a Chile Atiende. Pero quizás uno de los elementos centrales es esta cultura de estudio y entendimiento del usuario que permite a las instituciones públicas enfocarse primero en el problema y luego, entendiendo el problema, responder y proponer una solución que sea validada con los usuarios, lo que evidentemente incrementa la legitimidad, la adopción y la apropiación de esa solución, porque fue desarrollada y testeada con la ciudadanía. Este es un cambio cultural, porque requiere mucho trabajo

multinivel y entre organizaciones, lo que no es generalmente una cultura que yo creo que podemos destacar demasiado en el sector público chileno.



¿Madurez del Gobierno Digital?



- Es producto del trabajo duro y de largo plazo: no sucede de la noche a la mañana
- Requiere un cambio en la cultura del gobierno.
- La tecnología es una herramienta habilitante pero no es la solución
- Reconoce la importancia de aprender e iterar
- Es un círculo virtuoso entre gobernanza, estrategia, datos e tecnologías.

(54:05) Y como pueden ver, antes de pasar a algunas láminas sobre los estudios que hemos realizado para Chile, la madurez del gobierno digital no es algo que ocurre muy rápido. Y sin caer en el lugar común de que la transformación digital es cultural y no es tecnológica, evidentemente requiere repensar la forma como se organizan las instituciones públicas. No ocurre de la noche a la mañana y en ese sentido la Ley de transformación digital, por ejemplo, debería verse como una palanca y no necesariamente como un fin en sí mismo. Es el inicio de un proceso más amplio y que va a tomar mucho más tiempo, no sólo en su periodo de implementación, sino que, por ejemplo, de adopción y de adaptación más allá de los tiempos que están estipulados. La tecnología es habilitante, pero no es la solución, y es importante entender esto como un problema de gobernanza pública y no solamente tecnológico. Es importante cuando hablamos de volver al ciudadano y de volver al usuario, capturar de mejor forma la necesidad e iterar y testear las soluciones y los servicios con ellos, para que efectivamente respondan a esa necesidad y después internamente realizar las reorganizaciones y las conexiones necesarias en datos, servicios compartidos, identidad digital, para poder llevar adelante esta transformación. Y finalmente, como dice en la lámina, es un círculo virtuoso entre la gobernanza o la capacidad institucional, la estrategia, la visión y los objetivos, y los elementos habilitantes que son la tecnología y los datos.

Y antes de pasar a conversar sobre Chile y algunos de estos resultados, no quería dejar de mencionar los estudios que ha realizado la OCDE en Gobierno Digital. Hay cuatro estudios que yo puedo compartir, Alex compartirá los links de los estudios en el chat. Desde el marco institucional: una gobernanza para apoyar la estrategia, incluyendo la identidad digital para finalmente tener un mejor diseño y entrega de servicios. Este es un viaje que comenzó en el año 2016, y es un trabajo conjunto entre la Unidad de Gobierno Digital de la OCDE, la División de Gobierno Digital de la SEGPRES, el Ministerio de Hacienda, en su

momento el Programa de Modernización o actual Secretaría de Modernización, justamente para identificar mejores prácticas en gobierno digital para Chile.



La OCDE y Gobierno Digital en Chile



			
Fortalecimiento del marco institucional y de gobernanza	Una estrategia para posibilitar la transformación digital	Identidad digital	Mejora del diseño y la prestación de servicios públicos

Cinco áreas de enfoque para Chile



Voy a ser muy breve, porque quizás esto es parte de la conversación que podemos tener más adelante.

Resumiendo los estudios, sin profundizar en cada uno de ellos, hay cinco elementos que son relevantes y dan el enfoque donde priorizar en Chile.

Uno tiene que ver evidentemente con el liderazgo y la gobernanza para la transformación digital.

He visto en estos últimos días en la prensa discusiones sobre dónde debería estar la División de Gobierno Digital y es importante ponerlo en perspectiva de cuáles son los principios y cuáles son los elementos institucionales mínimos para que esta función se pueda cumplir, y a partir de eso discutir si es que es necesario, o dónde podría estar esa institucionalidad. Tiene que ver con habilidades y capacidades, no solamente habilidades en términos de competencias, sino también de herramientas para la transformación, esas

piezas lego que cada uno de los servicios podría tomar de esta caja de herramientas y construir sus propios servicios. Como les dije, quizás UK es el ejemplo más destacado.

Chile necesita avanza fuerte y rápidamente en una política y en una estrategia e iniciativa de datos. Esto es más amplio que solo la interoperabilidad, debería ser un esfuerzo bastante integral en términos de mecanismos de gobernanza de datos, por ejemplo, mejor uso de datos para el diseño de políticas públicas. Vincular, por ejemplo, las distintas instituciones que forman parte del ecosistema de datos en Chile, en términos de liderazgo, incluyendo la iniciativa o la política de datos abiertos.

Una estrategia clara y específica para el diseño y entrega de servicios, incluyendo por ejemplo, Chile Atiende, o entendiendo Chile Atiende como punto preferente para asegurar estándares y calidad en la entrega de servicios.

Y finalmente la necesidad de involucrar con mayor intensidad a la comunidad y a la sociedad en las decisiones que están en juego, y fomentar, por ejemplo, la participación de todos los grupos de interés, las comunidades académicas, del sector privado, en un desafío común. La transformación digital del sector público va a requerir colaboración intensiva de toda la sociedad en su conjunto. Eso incluye por ejemplo, el ecosistema de empresas y proveedores de servicio en el sector privado, va a incluir Start-Up tecnológicas, o todo el movimiento ExO que a lo mejor ustedes ya han escuchado, justamente para poder apalancar esta visión común.

(01:00:09) Ahora, estos informes plantean tres desafíos: establecer una cultura alrededor de las necesidades de los usuarios, equipar a los equipos con los recursos para tener éxito y garantizar la agilidad y el alineamiento institucional continuo.



Establecer una cultura basada en las necesidades de los usuarios.

- Asegurar el **liderazgo** político, organizacional y social
- Entender, y responder a, **problemas holísticos**
- Experiencia de **servicio end-to-end**
- **Involucrar el público** en diseño y entrega
- Trabajo **multidisciplinario entre organizaciones**
- Medir **satisfacción y desempeño de los servicios**

Respecto al primer elemento, es importante asegurar el liderazgo multinivel, no sólo dentro de las instituciones públicas, sino que nuevamente en un ecosistema de coordinación y de capacidad de liderazgo para esta agenda. Esto involucra a muchos sectores, no solamente al sector público. Es lo suficientemente transformador para centrarse no solo en las instituciones del sector público. Es importante entender los problemas desde la perspectiva del usuario, de principio a fin, entender el viaje del usuario completo, y solucionar esos problemas, como bien dice, end-to-end. Involucrar a las personas en el diseño y en la entrega de servicios. Requiere mucho trabajo multidisciplinario entre organizaciones. Hay algunas corrientes de organización de servicios, por ejemplo, a través de “eventos de vida”, y esos eventos involucran a muchas instituciones públicas. En el caso de Chile, por ejemplo, vinculado a todos estos procesos o eventos de vida, evidentemente el Registro Civil tiene un rol importantísimo, pero, por ejemplo, está en juego, el Ministerio de Salud, para nacimientos. Está el Ministerio de Justicia con otras funciones que tienen que ver con defunciones, etc. Requiere trabajar en cada uno de los servicios que el Estado entrega, si queremos resolver las necesidades de las personas. Finalmente, requiere reestructurarse y reorientarse internamente y trabajar de manera colaborativa. Y eso obviamente significa medir satisfacción, pero también medir el desempeño de los servicios, para racionalizar y optimizar los esfuerzos.



Equipar a los equipos con los recursos para tener éxito.

- Establecer **mejores prácticas** y proporcionar **orientación**
- Asegurar la entrega de recursos y la **calidad y monitoreo** del gasto
- Inclusión digital para todos
- Definir un **estrategia omni-canal clara**
- **Construir, mantener e iterar** soluciones técnicas comunes.
- Tratar los **datos como una prioridad estratégica**.
- Desarrollar **talento y capacidades** en el sector public
- Modelo **Government as a platform** para facilitar la escalabilidad

(01:02:20) El segundo gran desafío para el sector público en Chile, es equipar a los equipos de manera transversal con recursos para lograr este éxito: establecer mejores prácticas, orientación y guías en la implementación. Por ejemplo en este caso podríamos hablar de la ley, planificación y visibilidad estratégica de los proyectos y los recursos asociados para que esa transformación sea efectiva y una estrategia omnicanal clara. Chile Atiende ya tiene una plataforma de entrega de servicios con buenos resultados y uno tendería a

pensar que el camino debería ser fortalecer Chile Atiende como punto preferente de acceso. Es tratar los datos como una prioridad estratégica, desarrollar talentos y capacidades y finalmente, establecer esta caja de herramientas para que las instituciones del sector público puedan implementar por sí solas sus iniciativas de transformación digital y enfocarse en la necesidad del usuario y no en el desarrollo de la solución tecnológica.



Garantizar la alineación y agilidad institucional continua



- **Renovar el mandato y proporcionar recursos suficientes** para convertirse en una función central y dependiente de las prioridades de gobierno
- Adoptar **enfoques multidisciplinarios para la gobernanza** que desarrollen un **propósito común entre organizaciones** que de otra manera estarían aisladas.
- Desarrollar **comunidades de práctica** en todos los altos mandos de gobierno, así como entre los profesionales.

(01:03:37) Y finalmente hay un desafío de liderazgo y de coordinación y alineamiento institucional, entre las distintas organizaciones que forman parte del ecosistema de transformación o modernización del Estado, incluyendo, por ejemplo, la adopción de mejores prácticas de diseño y entrega de servicio, de estudio del usuario y comunidades de prácticas, tanto a alto nivel como entre profesionales, para compartir justamente algunos de esos principios. En este caso, por ejemplo, el Laboratorio de Gobierno cumple un rol bastante importante en establecer estas comunidades, pero deberíamos tender a que esto no sea un mecanismo extraordinario, sino que sea transversal y que sea escalable a muchas otras de las prioridades para la implementación de la transformación digital.

Crear las condiciones para liderar, implementar e incorporar prácticas de gobierno digital

Finalmente en virtud del tiempo voy a saltar algunas láminas, para poder conversar con ustedes respecto de la implementación de la Ley de transformación digital. Creo que es importante considerar cuatro elementos esenciales a partir de los estudios que hemos trabajado precisamente con Chile: uno es la gobernanza, el liderazgo y el accountability para la implementación de estas estrategias. Definir una estrategia apoyada por la ley. Esto requiere una orientación en términos de qué va primero y qué va después, lo primero es la estrategia y la visión, lo apoya la Ley. La definición de herramientas y recursos, y finalmente establecer una cultura transversal de diseño y entrega de servicios en el Estado

para que nuevamente, no tengamos sólo muy buenos INAPI y SUSESO, sino que todas las instituciones del sector público se puedan subir a este barco y podamos mejorar la calidad en la entrega y diseño de servicio a la ciudadanía. Muchas gracias.

Enfoque holístico para la Transformación Digital



Ley de Transformación Digital



-Macarena: (01:06:22) Muchas gracias Felipe por tu presentación, han llegado muchas consultas, creo que vamos a tener una muy interesante conversación. Vamos a empezar desde las primeras y por lo tanto vamos a ir hacia el inicio de la presentación. Una de las primeras la plantea Benjamín Blanco, a quien le pareció muy llamativa esta diferencia que

se plantea en el estudio y pregunta si está más desarrollada la diferencia entre lo que es gobierno electrónico y lo que es gobierno digital, porque ahí hay una diferencia muy importante. Estamos efectivamente en algunos casos todavía pegados en el concepto de lo electrónico y esto de lo digital, que probablemente tiene que ver con esto de los pilares que tú mencionabas y que quizás habría que profundizar un poquitito como para entender mejor cuáles son esos conceptos que hacen tan diferenciadores esto de lo electrónico a lo digital, Felipe.

-Felipe: Sí, claro, gracias Benjamín por la pregunta. Lo que nosotros entendemos por gobierno electrónico, y esta es una definición que ha sido trabajada ya por bastante tiempo con los distintos países miembros, es que el gobierno electrónico en su minuto se ocupó de digitalizar procesos que eran analógicos y básicamente de reflejar en la tecnología o a través de la tecnología procesos que en sí mismos pueden ser o que eventualmente están diseñados desde la perspectiva de silos. Entonces, como les mencionaba anteriormente, en Chile tenemos muy buenos ejemplos de instituciones que han implementado la transformación digital, pero cómo aprovechamos esas experiencias y cómo logramos que todas las instituciones en el sector público suban su nivel, en este caso, de respuesta y de calidad de servicio que tienen, por ejemplo, INAPI o SUSESO y muchos otros más que estoy obviando en esta respuesta. Y esto no tiene que ver con organizar el sector público en silos, sino que tiene que ser organizado de manera integral y transversal. Y para eso hay evidentemente elementos habilitantes que facilitan esta integración: datos, documentos, identidad digital, etc. Ese enfoque integrado, es lo que permite que, por ejemplo, no sólo se simplifiquen administrativamente procesos, sino que se rediseñen, de tal manera de simplificar la interacción del ciudadano con el Estado. Por lo tanto, lo que nosotros vemos es que el concepto de Gobierno Digital, se mueve desde el silo hacia la integración del sector público, hacia la adopción coherente de estándares, principios, tecnología, justamente para mejorar el diseño y la entrega de servicios. Y además, entendiendo que el ciudadano, el usuario, es un actor importante. No es un enfoque ciudadano céntrico, sino que es un enfoque dirigido por el usuario. Y eso significa cambiar la forma en que se relacionan las instituciones del sector público, no de manera vertical, asumiendo como yo entiendo que el problema debe ser resuelto, sino que capturando la necesidad y resolviendo el problema desde esa perspectiva. Por lo tanto, el ciudadano tiene un rol primordial en dirigir los esfuerzos de transformación.

-Macarena: (01:10:37) Perfecto, me parece que ahí se da justamente en uno de los clavos respecto a las dificultades que existe a veces en los servicios públicos al tenerle un poco al principio temor al ciudadano, pero no solamente temor, sino que cuesta mucho dejar que el ciudadano sea quien dirija cómo se deben desarrollar los procesos y no al revés. Y yo creo que ahí es donde tenemos que cambiar un poquitito la mirada.

Vamos a volver a otras preguntas que tiene Benjamín, que me parecen bien interesantes, pero en unos minutos. Vamos a ir a una pregunta de Oscar Herrera, respecto al caso de Chile: si se considera el caso de Gobierno Digital como el ente consultivo o el Advisor, que ustedes plantean en el informe, el Gobierno Digital que depende de la Secretaría General de la presidencia, y si es así o no es así, y si no es así que le faltaría para calificar de esa como Advisor, Felipe.

-Felipe: Volviendo al momento del que se hizo esta medición, que fue a principios del 2019, la idea justamente de este cuerpo consultivo, tiene que ver con la legitimidad y el apalancamiento de las decisiones a través de las distintas organizaciones del sector público, justamente para promover este enfoque integrado y no en silos. Por lo tanto, lo que hemos observado en algunos de los países de la OCDE, es que este cuerpo, además de establecer organismos de consulta con sus respectivos representantes a nivel de todas las organizaciones, les permite tomar decisiones respecto de cuáles son las prioridades para la implementación de la transformación digital. Y yo creo que, esta es mi perspectiva personal, pero me parece sobre todo que en este tipo de iniciativas la legitimidad y la capacidad de las distintas instituciones de sentirse parte de la toma de decisiones, es fundamental. Por lo tanto, yo tendería a pensar, desconozco cuál es el mecanismo que esté hoy día, si es que existe en Chile o está en curso, pero tendería a pensar que este cuerpo de coordinación debería tener capacidad de toma de decisiones.

Quizás un elemento importante, no sé si aplica exactamente desde esa forma, pero yo creo que en parte el sistema de evaluación de proyectos TIC cumple con algo de esa función, en el sentido de que se aseguran ciertos estándares mínimos, a través de un grupo consultivo, un grupo de expertos. No es exactamente lo mismo, pero creo que puede establecer algunos de esos mínimos en términos de coordinación, establecer prioridades a través de las instituciones públicas, pero no es evidentemente lo mismo hacer una pre aprobación de proyectos y una estimación presupuestaria que establecer un cuerpo de coordinación y de toma de decisiones con mayor nivel de empoderamiento.

-Macarena: (01:14:01) Perfecto, pasemos al siguiente punto que plantea Cesar Abusleme respecto a si se ha visto algún tipo de arreglo institucionales en los países mejor ranqueados, en decisiones basadas en datos. Y habla en particular de que en Inglaterra o en el Reino Unido existe una función de soporte de análisis y rendimiento que tienen los equipos en casi todos los organismos públicos, y en Chile lo más cercano serían las unidades o divisiones de estudio que en general, tienen una conformación menos técnica. Si es que hay alguna mirada respecto a eso, que ustedes pudieran plantear respecto a lo que han visto.

-Felipe: Más que un ejemplo específico, porque la verdad es que como les mencionaba, la dimensión de “Data driven public sector” es la que ranquea más bajo a nivel de todas las dimensiones. Yo creo que efectivamente es la dimensión de las menos desarrolladas, justamente porque los países recién están entendiendo el valor estratégico de los datos en la función pública. Digo esto, porque los grandes avances que hemos visto en los últimos años son justamente los países que están recién implementando estrategias integradas de datos en el sector público, gobernanza de datos. Nuevamente, más allá de la interoperabilidad que podríamos encontrar si hablamos de política de interoperabilidad, lo más seguro es que todos los países las tengan, pero de qué manera la política de interoperabilidad está enmarcada en una estrategia más amplia para optimizar de manera ética y pura el uso de datos en el sector público. Efectivamente en el caso de Chile, y en esto con José y otros colegas del Ministerio de Hacienda, Randall Ledermann, escribimos un artículo a principios del 2018, justamente con algunas propuestas en esta dirección. Por ejemplo, en servicios críticos donde hay nudos y donde los datos podrían ser sumamente importantes, todavía no se avanza en esa dirección, pensando también en la volumetría de datos que existe en el sector público. Mencionábamos en algún minuto la Dirección de Presupuestos, la Dirección de Compras debería hacerlo. Chile Compra tiene una cantidad de datos impresionante y creo que el “data driven procurement” (adquisiciones basadas en datos) debería ya ser una norma a aplicar, por ejemplo, técnicas avanzadas de datos para anticipar las necesidades de compra. Los datos están disponibles. Al menos no recuerdo en estos momentos de datos abiertos, qué es lo que está, pero esos datos están disponibles en algún mecanismo. Evidentemente el INE y el ministerio de Desarrollo Social deberían tener un rol preponderante al momento de la optimización de los datos dentro del sector público, en términos, por ejemplo, de definiciones de mejores políticas y de la evaluación y monitoreo de las políticas públicas. Y eso vinculado a la DIPRES con el gasto también. Lo que vemos o lo que logramos capturar en este estudio, y en eso también tenemos varias preguntas que queremos incorporar en la nueva edición, por ejemplo, bajadas más específicas a iniciativas donde haya políticas transversales. Creo que el caso que menciona César es muy bueno. En Chile hay algunas instituciones, como SUSESO hace uso de datos con inteligencia artificial. Y eso se presentó en algún coloquio anteriormente, pero a nivel transversal en el sector público yo creo que estamos a un nivel de madurez muy bajo, como el indicador demuestra.

-Macarena: (01:18:19) Benjamín plantea un tema que me parece bien interesante, ¿tal vez te quieras sumar a la conversación? Respecto justamente a su experiencia hace algunos años en la Municipalidad de Peñalolén, si quieres puedes plantear el tema directamente respecto a la importancia de los usuarios.

-Benjamín: Algunos somos de la vieja escuela de la modernización del Estado, otros no tanto, y una de las experiencias que tuvimos hace un montón de años, gracias a lo que era en ese tiempo la División de Gobierno Digital, que levantó su portal de datos abiertos. Nosotros lo pescamos, lo clonamos, lo metimos en el municipio en Peñalolén y la sensación fue que no prendió. Y eso tenía que ver con la falta de una contraparte desde la sociedad civil que hiciera consumo de esos datos, para que cerrara el círculo virtuoso de que esto se vaya construyendo participativamente también. Y por ahí salió otra pregunta respecto a las consultas públicas que están publicadas: la consulta pública de la SEGPRES y está la de compras que creo que vence hoy. Es decir, cómo desde el Estado hay un rol dinamizador y promotor de sociedad civil que permita que estas iniciativas no se mueran, y por lo tanto, generen cierta decepción en las instituciones que terminan botando las iniciativas, digamos. Y que no sea de unos locos que estamos ahí tratando de echar a andar cosas de participación.

-Felipe: (01:20:16) Gracias. Quizás el mejor ejemplo que puedo compartir sobre eso y que aplica también a las consultas públicas, en general, es que yo creo que, para optimizar los esfuerzos es más importante priorizarlos en base a las necesidades del usuario que asumir cuáles son los datos que las personas quieren consumir.

Nosotros estamos ahora justamente en un esfuerzo, con el [Open Data Charter](#), la carta de datos abiertos, una organización internacional, donde estamos organizando Meet Up, un mecanismo de conversación horizontal, entre múltiples organizaciones de la sociedad civil, instituciones públicas, etc. Lo estamos organizando con el Gobierno de Nueva Zelanda, hubo una en Canadá, hace algunas semanas, habrá uno en Cataluña, o ya ocurrió hace unos días, va a haber uno en Méjico, otro en Eslovenia, justamente para identificar cuáles son las necesidades de datos en el contexto del COVID. Y yo creo que quizás una de las mejores prácticas es nuevamente preguntarles a los usuarios qué necesitan. Y entiendo que, a lo mejor en algunos casos, puede haber falta de organismos de la sociedad civil que tenga las capacidades para manipular estos datos. Eso también es otra dimensión del problema. Pero creo que para dinamizar el ecosistema es importante consultarle al usuario, ¿cuáles son los datos que le gustaría tener?, ¿qué les gustaría ver? y trabajar juntos en la identificación y apertura de esos datos. Yo creo que eso reduce las fricciones internas, porque yo he estado también en el lado del que quiere abrir datos en mi pasado en el Ministerio de Hacienda. Y aquí está Felipe Mancini, que trabajamos en el proyecto de [Presupuesto Abierto](#). No lo tomaría como una buena práctica, pero nos enfocamos mucho en consultar a todos los stakeholders si lo que estábamos haciendo les parecía sensato. Y capturar sus intenciones y sus expectativas antes de, y reflejarlas en el portal. Creo que además de optimizar el esfuerzo interno, también le da más legitimidad al esfuerzo. Entonces, entiendo en temas de los tiempos de política pública, por ejemplo,

cuánto tiempo requiere una consulta para las leyes, quizás existió o lo desconozco, hubo espacios también de cocreación específicamente de esos cuerpos normativos con los grupos de interés o la sociedad civil, y no solo la consulta en esta etapa ya donde puede que esté todo medio definido o resuelto.

-Macarena: justamente que mencionaste a Mancini que nos está acompañando, tal vez, nos podrías hacer la pregunta directamente.

-Felipe Mancini: (01:24:12) una de las cosas que me gustaría conocer, dado el tema del esfuerzo que tenemos ahora de la Ley de transformación digital en Chile, ¿cuál fue el esfuerzo a nivel de inversión en estos equipos líderes, por ejemplo. Veo a Colombia, que es algo mucho más cercano, bueno obviamente si me voy a otros países como Corea nos podemos disparar, pero en el caso de Colombia, más o menos cuánto se estima que fue el grado de inversión, porque, estamos viendo una ley que viene y los ciclos presupuestarios están cerrados, y no sabemos cómo se va a invertir en el futuro en el tema de transformación digital, más allá de una ley que puede quedar en letra muerta sin el presupuesto.

-Felipe González: los números exactos sobre la mesa no los tengo para ser honesto, pero lo que sí te puedo decir es que en el caso de Colombia, y eso porque nos ha generado también mucha consulta respecto de ¿Por qué Colombia ranquea tan alto?, ¿Qué hacen tan bien que están tan arriba? Yo creo que el gran éxito del caso colombiano es llevar 10 o 12 años trabajando en esto con una visión sumamente clara, muy alineados institucionalmente, con continuidad de las políticas y de las personas, lo cual no es menor. Es cierto que evidentemente los cambios de ciclos políticos pueden tener cierto impacto, pero me parece muy valioso dar continuidad a las personas que han construido. Eso no quiere decir que no pueda llegar gente nueva, evidentemente, pero le han dado mucha continuidad y esa visión de largo plazo. Nuevamente, desconozco los números, no lo tengo a nivel presupuestario sobre la mesa, pero podría intuir que esa visión de largo plazo ha estado acompañada no sólo en términos de la estrategia y de los objetivos, sino que de los recursos necesarios para esa implementación. En el caso de Colombia, también hay un ministerio dedicado a las tecnologías de la información y la comunicación, que no es solamente ciencia y tecnología, o infraestructura tecnológica, estoy hablando de telecomunicaciones, por ejemplo, sino que se encarga de dinamizar la economía digital y la transformación digital en el sector público. Y entonces yo creo que tienen una visión bastante particular y transversal dentro de ese ministerio, para darle continuidad a estas políticas en el largo plazo. Y yo creo que el gran logro de Colombia ha sido justamente, como puede ser el caso de Uruguay también, y con modelos institucionales distintos. En uno es un ministerio, en el otro es una agencia, entonces alguien podría decir, ¿qué es

mejor, la agencia o el ministerio? Bueno, ¿cuáles son los elementos transversales entre esos dos que finalmente hacen que, por ejemplo, esos esfuerzos perduren en el tiempo? ¿Será una agencia?, Puede ser. ¿Será un ministerio? Puede ser. No sé, pero hay otros elementos que yo diría que son basales para asegurar la capacidad de transformación que tenga esa institución respecto del Gobierno Digital. Pero como te digo, no tengo los números.

-Felipe Mancini: Al ver la historia de los casos que conocemos: AGESIC y de los que conocemos de Colombia, sabemos que el tema de la continuidad ha sido en ambos, de hecho conocimos a la gente del MINTIC y a la Gente de AGESIC, que estuvo todos estos años metidos ahí, y efectivamente la continuidad demuestra los resultados.

-Felipe González: Exactamente, Rodrigo Reveco menciona en el chat que al ser un ministerio tiene personalidad jurídica propia y presupuesto propio. Eventualmente puede tener algún rol.

-Felipe Mancini: Pero en el caso de AGESIC dependen de Presidencia. Para mí la diferencia es más la continuidad que el presupuesto y la institucionalidad.

-Felipe González: Lo que sí, a propósito del lanzamiento en Chile. Está lejos de nosotros, pero nuevamente no es para ponerlo en órdenes de magnitud, pero sí respecto de los principios que están detrás. Alemania está envuelto en un proceso de transformación gigantesco. Y yo tendería a pensar que en este ranking, en términos de madurez, en próximas ediciones, Alemania va a dar un salto significativo. Porque a pesar de su estructura descentralizada y federal, están definiendo algunas cuestiones mínimas y mecanismos de interacción entre los gobiernos federales, justamente para realizar enfoques integrados. Por ejemplo, están priorizando el uso de soluciones de software reutilizables. Entonces si un gobierno federal, voy a disparar un ejemplo, realiza una plataforma de un sistema de identidad digital, lo escala, lo itera a nivel local, después lo disponibiliza al resto de los gobiernos federales, para que lo puedan adoptar y utilizar dentro de los servicios, de la forma en la que lo quieran utilizar. Hay mecanismos, a propósito de estos mecanismos consultivos, tienen cuerpos de tomas de decisiones entre todos los conjuntos, lo que obviamente favorece el enfoque integrado. Y bueno, nadie cuestionaría la capacidad estratégica de Alemania.

-Macarena: (01:29:56) De hecho Jonny Heiss tenía varias preguntas que hacer y que estaban un poco relacionadas con lo que estábamos hablando.

-Jonny: Muchas gracias. Creo que ha sido súper interesante escuchar el resultado del estudio y la impresión que tengo es que está acertadamente enfocado en medir el impacto, los resultados, la madurez de los procesos de transformación digital en los distintos países. Pero justamente y había escrito en el chat, una pregunta que tiene que

ver con lo que estaba planteando Mancini, que es: ¿cuál es el esfuerzo que hay detrás de estos resultados? Porque es interesante tratar de entender por qué algunos países han avanzado tanto en su madurez y otros tan poco. Yo creo que claramente la persistencia, es decir, el hecho de que lleven 10, 12, 15 años, es uno de los factores, pero lo que yo quería preguntar, si lo han hecho, y si no lo han hecho, si lo piensan hacer, tiene que ver con tratar de vincular los resultados con los esfuerzos en términos más cuantitativos, es decir los esfuerzos en cuanto inversiones, financieros, y los esfuerzos en cuanto destinación de personas. Porque yo me acuerdo que hace unos dos años vino alguien del Reino Unido y mostró cómo era el proceso de transformación digital en Gran Bretaña. Y me acuerdo un dato: equipo que estaba apoyando a los ministerios eran 800 personas. O sea, era un equipo enorme, y habían destinado una cantidad de millones de libras tremenda. Entonces, creo que es interesante analizar este aspecto respecto a los esfuerzos para tener resultados, porque mi impresión es que en Chile hay como una creencia de que con buena voluntad se va a lograr obtener un avance, y lo que se pretende es modificar la gobernanza, etc. Pero en ningún momento se ha dicho: vamos a destinar 500 millones de dólares en un período de 5 o 10 años, para poder lograr realmente una transformación digital profunda. Yo quería saber, ¿qué piensan ustedes sobre eso?

-Felipe: (01:32:27) De todas maneras, lo primero es que el estudio no lo contempla, pero está en nuestra lista de elementos a incorporar en la siguiente edición. Justamente algunos elementos de contexto que nos ayuden de manera cuantitativa, porque evidentemente nosotros trabajamos con todos estos países y podría dar distintos ejemplos como ya lo hemos mencionado: Colombia, Uruguay, el caso de Reino Unido, como mencionaba del [Government Digital Service](#), que ya lleva 10 años funcionando y el nivel de inversiones es bastante más alto. no lo tenemos medido, pero sí lo vamos a incluir porque es uno de los elementos que entendemos que deberíamos cuantificarlos, no sé si necesariamente, pero incorporarlos a partir de la encuesta con los países, para explorar más en detalle el contexto institucional y de recursos en el cual operan estas reformas. Así que sí, lo vamos a hacer.

Ahora, en el caso de Chile, mi impresión, y esto es transversal, no tiene que ver con el desarrollo del Gobierno Digital, ya durante mucho tiempo. Yo personalmente, como parte de mi doctorado, fue precisamente estudiar el desarrollo institucional de los datos abiertos y el gobierno digital en Chile. Y me parece que un elemento transversal es la subdimensión del esfuerzo, en todos los ámbitos de recursos, de personas, de continuidad, de visión. Eso no quiere decir que no se hayan hecho buenas cosas en cada uno de los gobiernos digitales, pero estamos hablando de cómo le damos continuidad, y cómo se vuelven instalables y cómo podemos alcanzar un nivel exponencial de gobierno

digital. Porque mi impresión es que vamos como en zigzag, avanzamos un poquito, después bajamos, volvemos a subir otro poquito y volvemos, y nos vamos moviendo como la ola, con puntos más altos y más bajos, pero no logramos explotar de manera exponencial. Y yo creo que eso tiene que ver en parte con priorizar esfuerzos. Evidentemente los esfuerzos son escasos, pero creo que también se podría avanzar en dimensionarlos de mejor forma en principio, cosa de tener plazos y objetivos realistas y de pasar la posta de manera estratégica al siguiente.

-Macarena: (01:35:15) De hecho Rafael Del Campo lo indica.

-Rafael: Precisamente la falta de estrategia y la falta de continuidad y la no conversación interinstitucional para abordar estos desafíos y no consultar a los ciudadanos, lleva muchas veces, dado que existen gobiernos cortos, a que cada gobierno intenta darle su propio impulso con iniciativas muy poco evaluadas. Vimos hospital digital recientemente, dentro de un mismo gobierno ni siquiera había acuerdo entre el equipo Santelices y el equipo de Mañalich, el siguiente ministro de salud. El caso de Escritorio Empresa, dentro de CORFO, que es una entidad que debiera mirar al largo plazo, fue un desastre, que literalmente le tiraron la cadena, digamos. Y luego economía tomó algunos elementos rescatables, porque ni siquiera se construyó vía módulos rescatables, que pasaran a un maletín de aplicaciones. Entonces, no sé Felipe, como vez tú eso. Yo creo que ahí hay mayor problema en el caso chileno por discontinuidad e inversiones, que si uno las suma, son una buena cantidad de lucas.

-Felipe: Yo creo que nuevamente, con todas las iniciativas que mencionas, es importante setearlas en el principio de objetivos realistas. En general, no sólo las que están ahí, como un principio rector, a propósito de los niveles de inversión, los esfuerzos necesarios. Y esto tiene mucho que ver con el trabajo que estamos haciendo con Alex, con ocho países miembros de la OCDE. Establecer dónde hay nudos. Y tiene que ver con una capacidad de planificación estratégica y de planificación de largo plazo, que no sé si podemos verla en todas las iniciativas que implementamos o que se implementan en Chile.

Y esto es un problema transversal en términos de disponibilidad de recursos, de los ciclos presupuestarios y de la magnitud de las inversiones. Estuvimos con Estonia, Australia, el Reino Unido, y todos tienen dificultades de coordinación con las autoridades presupuestarias. Pero una de las buenas prácticas que surgieron en esa conversación, es que el sector privado, por ejemplo, implementa portafolio de proyecto que tienden a ser las iniciativas de inversión críticas, las que no pueden fallar. Entender el gobierno digital y los datos dentro de esas infraestructuras críticas, es esencial. Y con Alex esa es la dirección en que nos queremos mover en los siguientes meses, trabajando con los equipos de infraestructura y de presupuesto de la OCDE, equipos hermanos, para avanzar justamente

en ese entendimiento. Porque el concepto de infraestructura crítica requiere una continuidad que, por ejemplo, la podemos ver de manera más simple, en toda la infraestructura pública: construcciones, carreteras, grandes proyectos de inversión que la verdad uno tendería a pensar que no se tiende a cuestionar en el largo plazo, entendiendo el valor estratégico de ese proyecto. Entonces volvemos nuevamente a si es que eventualmente en ese proyecto, no sólo en Chile sino que en general, está claro cuál es el valor estratégico del gobierno digital para la función pública. Y entonces, en virtud de ese valor, ¿cuáles son los recursos, los esfuerzos?, ¿cuál es la planificación?, ¿cuáles son las personas que se requieren para esa implementación? Me parece que esa podría ser una forma de avanzar.

-Macarena: (01:40:42) Muy interesante, porque efectivamente creo que el concepto del portafolio y el concepto de establecer aquellos grandes lineamientos que van, de alguna manera a dirigir los esfuerzos y poder concentrarlos, en algún momento Chile lo ha hecho con otras grandes definiciones. Lo primero que se me viene a la cabeza es el concepto de las concesiones, que de alguna manera alineó muchísimos esfuerzos y que finalmente se traduce en una política de concesiones públicas. Ese tipo de foco, ese tipo de alineamiento probablemente es algo que nos falta.

Bueno, se nos acabó el tiempo así que vamos a dejar muchas preguntas para hacértelas después Felipe, y poder publicar posteriormente las repuestas. Quiero pasar finalmente la palabra a José para hacer el cierre.

-José: Muchísimas gracias Felipe. No es ninguna sorpresa para los que te conocemos y también conocemos el trabajo de la OCDE, la robustez y la intención del análisis. La verdad es que pocas veces se descubre ese tipo de presentaciones en estas materias. Siempre estamos un poquito muy por encima. Y lo agradecemos. Es bien notable que la OCDE esté haciendo lo que está haciendo, es un tremendo centro del conocimiento que nos sirve a todos.

Yo traté de hacer una especie de síntesis, pero la verdad es que es bien difícil, porque es bastante basto el despliegue de los conceptos y los análisis. Pero más o menos, creo que el camino va por lo siguiente. En primer lugar ¿cuál es el nivel de conciencia que tenemos y de trascendencia de este asunto? Tengo la impresión de que esto todavía está muy en el nicho de los especialistas tecnológicos y no está todavía, por decirlo así, en la cabeza de los senadores, los líderes políticos. Esto de alguna forma como que lo desprecian por técnico todavía. Yo creo que ahí tenemos un desafío político importante, número uno.

Dos, entendimiento claro del problema. Yo creo que no logramos conectar todas las piezas para entender la problemática y a veces nos concentramos en la solucionática

técnica, pero no entendemos cuál es el problema que está detrás. Por ejemplo, siguiendo acá a un amigo nuestro que es José Benguria, el problema tiene que ver finalmente con conocimiento. El Estado, el país no avanza suficientemente porque la verdad es que no sabe hacer las cosas, no tenemos información, nos trabamos en una fase mucho más primaria de la producción de los temas. Tenemos problemas de conocimiento, y las tecnologías de la información finalmente lo que hacen es proveernos una capa superior de desempeño, porque estamos en un nivel superior del conocimiento para tomar decisiones, para resolver problemas. Y ahí, bueno, el caso de la pandemia ha sido notable, nos cuesta saber qué gente está contagiada y como poder trazar eso, nos cuesta, no lo sabemos, y por eso que estamos como el sexto país con más muertes en el planeta.

(01:43:50) También tiene que ver con estrategia, toda la teoría de la vieja escuela de la estrategia. No podemos inventar la rueda. La estrategia tiene que ver con visión clara, bien comunicada, con orientaciones súper claras y una estructura adecuada. Y ahí nos caemos en todas las dificultades institucionales que tenemos. No quiero ser pesimista, hay muchos avances sin duda, o sea no quiero caerme en el lado de que todo está mal, pero obviamente lo podemos hacer mucho mejor. No solamente como lo hacen los daneses, los estonios y el Reino Unido, sino los colombianos que están acá a la vuelta, que son culturas completamente parecidas a las nuestras. Pero no solamente como los uruguayos y los colombianos, Chile tiene una tradición bastante positiva en algunas políticas públicas y sistemas públicos de clase mundial y yo creo que debiéramos mirar como lo hicimos ahí. Por ejemplo, aunque ustedes no lo crean, en salud pública, Chile tiene muy buenos estándares mundiales en todos indicadores, Chile ranquea muy bien en esas materias. Hay 70 años de conceptos, filosofía, cultura en salud pública, estructura, especialistas, universidades de alto nivel como la Chile o la Católica, en fin, hay un sistema muy robusto que no se improvisa, y que no depende de un gobierno de turno.

En otro ámbito: finanzas públicas, en que Chile ranquea muy bien, hasta hace poco. ¿Qué hay detrás? Bueno, la Dirección de Presupuesto con todos sus defectos, que uno le puede achacar, pero la verdad es que es una institución bastante profesionalizada, con sistemas bastante profesionalizados. El SIGFE costó caro, 100 millones de dólares, pero ahí están los datos. Tenemos los datos de cada orden de compra, millones de órdenes de compras que están ahora en el sistema de presupuesto abierto. O sea, qué quiero decir con esto: que hay un sistema, hay una institucionalidad fuerte, eso no se improvisa.

Y termino con el sistema de control de legalidad y transparencia. Tenemos una Contraloría que ranquea muy bien en transparencia, y tenemos cientos de funcionarios modelos, sistemas tecnológicos.

Y ¿qué tenemos en Gobierno Digital? Yo creo que puede ser un desafío dos o tres o cinco veces más fuerte que financiamiento público, que temas de transparencia, porque lo cubre casi todo. Tenemos 70 personas trabajando, a lo sumo, en Gobierno Digital, en una división que solamente asesora legalmente, no es una institucionalidad gestora, y que ya va en el séptimo director de Gobierno Digital, en 7 años. Entonces, es imposible. El desafío es mucho más grande, es súper importante para el país, pero la reacción que tenemos todavía frente a ese desafío es muy insuficiente.

Y yo creo que tenemos que tocar el tema de la institucionalidad con el Servicio Público. Voy a ser bien concreto: hay pros y contras si tiene que estar la política pública dirigida desde SEGPRES o de Hacienda, hay distintas opciones. Pero lo que sí es claro, es que tiene que haber un servicio público tipo Chile Compra, para los servicios críticos compartidos. Nosotros creamos una institucionalidad completa con una ley y todo un sistema muy bien financiado, para un solo sistema que es el sistema de compras públicas. Y cuando hablamos de Gobierno Digital, hablamos de identidad digital, de firma electrónica, de documentación, de interoperabilidad y un largo etcétera. 5, 6 o 7 sistemas que son mucho más importantes, más complejos tal vez que el de compras públicas, y los tenemos alojados en una unidad asesora. Entonces, obviamente tenemos un problema de comprensión. Simplemente no entendemos el problema, ni el desafío, ni la implicancia del desafío. Yo creo que muy poca gente de verdad lo entiende, lo reducen a un problema tecnológico, que además como se contó, cada vez que se ha ido por un mega proyecto, como el Escritorio-Empresa, o el Hospital Digital, y muchísimo otros, no hubo suficiente evaluación, ni ex ante, ni ex post. DIPRES ha tenido que hacer un cheque de 17 millones o de 30 millones de dólares y ha habido muchos fracasos tecnológicos. Entonces también hay una inseguridad respecto a la política.

En síntesis, tenemos que aprender de la OCDE y le agradecemos mucho a Felipe. Pero no sólo de la OCDE, sino que de nuestras propias experiencias en buenos sistemas públicos, que tienen resultados probadamente positivos a nivel mundial. Y tenemos que darnos la estructura de la institucionalidad coherente y consistente con el problema, el desafío, y la oportunidad, porque después de esto, como decía Felipe, hay un negocio para el país. Esto no es solamente inversión y gasto, sino que mucho retorno en muchos sentidos. De partida tendríamos una economía funcionando si hubiéramos tenido más capacidad tecnológica para tener un mejor conocimiento respecto a la pandemia, no la tenemos. O si tuviéramos en general un Estado mucho más eficiente. Las pérdidas de eficiencia en el Estado pueden ser de 10, 15, 20% anuales, o sea, 7 mil, 10 mil millones de dólares. Entonces, hay negocio también, pero hay que hacerlo muy bien. Vamos a seguir conversando sobre esto, en estos temas vamos a estar los próximos 6 a 10 años, todos, en un sentido muy amplio, como lo decía Felipe.

El próximo viernes vamos a revisar una experiencia concreta, el caso de la Superintendencia de Casinos. Nos va a acompañar la Superintendente, Vivian Villagrán y el Jefe de Tecnología, Patricio Cerda. Nos van a presentar su gestor documental electrónico, que ha sido acreditado por el Archivo Nacional. Es un tema muy importante, pues la Ley obliga a las instituciones a pasar del papel a un sistema digital con estándares.

Estamos contentos con los resultados de estos coloquios, hablando de lo general y de casos concretos. Gracias nuevamente a Felipe y Alex y nos vemos nuevamente el próximo viernes.

Macarena: La presentación y el video quedan disponibles. Gracias a todos por participar.