GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

RIL

SOBRE RIL

La **Red de Innovación Local** (RIL) es una organización que nace en 2014 con el objetivo de lograr que, en cada ciudad, las personas puedan tener calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Llevamos más de ocho años construyendo una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas trabajando para resolver los desafíos públicos de las ciudades, acompañándolos a convertirse en líderes de sus comunidades.

RIL nació en Argentina y a lo largo de los años escaló hasta alcanzar una presencia global con foco en Latinoamérica: tenemos la certeza de que los desafíos públicos no entienden de fronteras, y que son infinitas las posibilidades de colaboración entre ciudades que comparten temáticas de acción.

SOBRE ESTA GUÍA

Desarrolladas junto a especialistas, las guías para pasar a la acción de RIL condensan los aprendizajes de conocedores públicos y privados en cada temática, marcando un camino hacia el pleno despliegue de la actuación local.

Buscamos que recorriendo estas páginas sea posible trazar un camino hacia las transformaciones necesarias. Inspirarse en otras ciudades, tomar el aprendizaje de otros gobiernos locales y aprovechar a fondo cada herramienta es el paso a paso diseñado para el lector o lectora.

Las guías compilan recomendaciones concretas, buenas prácticas, y soluciones locales para los desafíos globales con la intención de ser una brújula a partir de un conjunto de experiencias y aprendizajes compartidos entre pares. Sin ambiciones de ser portadoras de respuestas únicas, te invitamos a sumergirte en estas páginas con lápiz en mano, tomar notas, registrar ideas, y ¡hacerla propia!

Te contamos un secreto antes de empezar: *¡No hay impacto posible sin colaboración!*

Desplegar una estrategia transformadora en cada una de estas temáticas requiere de una fluida articulación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía.

RIL

SOBRE LOS AUTODIAGNÓSTICOS

Diagnosticar, analizar y evaluar

Resulta evidente que conocer los desafíos que enfrentan las comunidades requiere más que un abordaje intuitivo: para el conocimiento del territorio en profundidad debemos apelar a métodos y herramientas precisas para comprender a fondo sus problemáticas y oportunidades y de ese modo, contar con un punto de partida certero.

Los autodiagnósticos desarrollados por RIL fueron creados para medir el grado de desarrollo e integralidad de una estrategia que impulsa un gobierno local identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Diagnosticar, analizar y evaluar el estado de situación de los temas centrales de la gestión pública es el paso previo fundamental para trazar el camino de las ciudades hacia la gestión eficiente de sus recursos. La planificación, la innovación y la colaboración son los pilares que acompañan este proceso.

Configurar una línea de base sólida desde donde partir es fundamental para tomar decisiones en base a evidencia y así transformar las ciudades en las que vivimos.

¿Cómo responder los autodiagnósticos?

- ***Convocá a la persona indicada:*** quien responda el autodiagnóstico debe tener conocimiento sobre los temas requeridos. Lo ideal es que lo responda el equipo de gobierno pertinente para tener la información lo más precisa posible. *¡Respondé en equipo y lográ mejor precisión en las respuestas!*

- ***Sé sincero/a con las respuestas:*** la idea es evaluar el desarrollo de la ciudad en cada temática. Respuestas sinceras darán la pista directa a las acciones a llevar a cabo para comenzar la transformación buscada.

*¡Ingresá en el **portal RIL** para contestar el cuestionario online, almacenar tus resultados para comparar tu evolución en el tiempo y acceder a los contenidos que diseñamos para potenciar la gestión de los equipos de gobierno!*

AUTODIAGNÓSTICO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

GOBERNANZA Y LIDERAZGO | VISIÓN CENTRADA EN EL CIUDADANO | SERVICIOS DIGITALES | PROCESOS | CULTURA: GESTIÓN DEL CAMBIO | TECNOLOGÍA Y CONECTIVIDAD | INTEROPERABILIDAD | CIBERSEGURIDAD | NORMATIVA Y CONTRATACIONES

GOBERNANZA Y LIDERAZGO

1 ¿La transformación digital es un eje de gestión del gobierno local?

- [ ] No
- [ ] Sí

2 ¿La estrategia de transformación digital cuenta con el aval del equipo de liderazgo político?

- [ ] No
- [ ] Sí

3 ¿El gobierno local cuenta con un presupuesto específico destinado a implementar la estrategia de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

4 ¿El gobierno local cuenta con un equipo con experiencia para llevar adelante el proceso de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

5 ¿El gobierno local tiene identificados a los y las líderes de la transformación digital en cada una de las secretarías?

- [ ] No
- [ ] Sí

6 ¿El gobierno local cuenta con una mesa de trabajo transversal para llevar adelante la estrategia de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

7 ¿El gobierno local lleva adelante capacitaciones para cada uno de los procesos a transformar, los presenta a los equipos y cuenta cómo se va a implementar?

- [ ] No
- [ ] Solo capacita/ solo presenta
- [ ] Sí, capacita y presenta los procesos de transformación

8 ¿El gobierno local cuenta con indicadores y/o métricas claras para medir las iniciativas?

- [ ] No
- [ ] Solo para algunas iniciativas
- [ ] Sí, para el total de las iniciativas

VISIÓN CENTRADA EN EL CIUDADANO

9 Al diseñar un nuevo servicio ¿identifica las necesidades según las características de los usuarios?

- [ ] No
- [ ] Sí

10 Al diseñar un nuevo servicio ¿invita a la ciudadanía, cámaras y/o agrupaciones a participar activamente del diseño?

- [ ] No
- [ ] Sí

11 Al diseñar un nuevo servicio ¿define indicadores para evaluar las experiencias de los usuarios/as con los distintos servicios brindados?

- [ ] No
- [ ] Sí

12 Al diseñar un nuevo servicio ¿incorpora metodologías ágiles de validación para desarrollar las ideas y mejorarlas desde la experiencia del usuario/a?

- [ ] No
- [ ] Sí

13 Al implementar un nuevo servicio ¿tiene organizada la forma de canalizar los reclamos de los usuarios/as?

- [ ] No
- [ ] Sí

14 ¿El gobierno local conoce cuál es la información con la que ya cuenta o puede obtener de otra repartición o nivel de gobierno/ fuente para facilitar los trámites a la ciudadanía (principio de una sola vez)?

- [ ] No
- [ ] Sí

SERVICIOS DIGITALES

15 ¿El gobierno local tiene digitalizados sus servicios a través de un portal web?

- [ ] No (menos del 20% de los servicios)
- [ ] Solo algunos (entre el 21 y 80% de los servicios)
- [ ] Sí (más del 80% de los servicios)

16 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de pago de tasas?

- [ ] No
- [ ] Algunas
- [ ] Todas

17 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de renovación y trámite de licencia de conducir?

- [ ] No
- [ ] Sí

18 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de turnos de salud?

- [ ] No
- [ ] Solo para algunas prestaciones
- [ ] Sí, para todas las prestaciones

19 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de registro de proveedores?

- [ ] No
- [ ] Sí

20 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de consultas y reclamos?

- [ ] No
- [ ] Solo para algunas dependencias
- [ ] Sí

21 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de habilitaciones?

- [ ] No
- [ ] Solo para algunas dependencias
- [ ] Sí

22 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de compras y contrataciones?

- [ ] No
- [ ] Sí

23 ¿El gobierno local tiene digitalizados los servicios de transparencia y datos abiertos?

- [ ] No
- [ ] Sí

24 ¿El gobierno local tiene vinculadas las experiencias físicas y digitales de sus servicios?

- [ ] No (menos del 20% de las experiencias)
- [ ] Solo algunas (entre el 21 y 80% de las experiencias)
- [ ] Sí (más del 80% de las experiencias)

25 ¿El gobierno local tiene una gestión digital de servicios proactivos (no reactivos)? Por ejemplo, aviso ante el vencimiento del carnet de conducir

- [ ] No (para menos del 20% de los servicios)
- [ ] Solo para algunos (entre el 21 y 80% de los servicios)
- [ ] Sí (para más del 80% de los servicios)

26 ¿El gobierno local digitalizó la información histórica (expedientes papel) de la ciudadanía?

- [ ] No (menos del 20% de los expedientes)
- [ ] Parcialmente (entre el 21 y 80% de los expedientes)
- [ ] Sí (más del 80% de los expedientes)

27 ¿El gobierno local releva experiencias de digitalización de otras ciudades?

- [ ] No
- [ ] Sí

PROCESOS

28 ¿El gobierno local tiene planificada una reingeniería de procesos para eliminar el papel y brindar el servicio de manera digital de punta a punta?

- [ ] No
- [ ] Sí

29 ¿El gobierno local tiene identificados y priorizados los procesos por los que empezar a trabajar en la estrategia de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

30 ¿El gobierno local tiene documentada la cadena de valor de los procesos (actividades, insumos, tiempos de ejecución y responsables de cada una)?

- [ ] No
- [ ] Sí

31 ¿El gobierno local conoce cómo funciona actualmente y cómo debería funcionar cada uno de los procesos identificando los cambios que debería llevar adelante para optimizarlos?

- [ ] No
- [ ] Sí

32 ¿El gobierno local tiene definidos los objetivos y métricas de las oportunidades de mejora para los procesos priorizados?

- [ ] No
- [ ] Sí

CULTURA: GESTIÓN DEL CAMBIO

33 ¿El gobierno local evalúa el nivel de madurez de cada una de las áreas en relación a las habilidades y conocimientos necesarios para implementar procesos de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

34 ¿El gobierno local cuenta un plan de capacitación para adaptar/entrenar los recursos humanos en las habilidades y capacidades requeridas para los procesos de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

35 ¿El gobierno local cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa sobre los nuevos procesos/ servicios que se implementen y su funcionamiento?

- [ ] No
- [ ] Solo interna/ solo externa
- [ ] Sí, tanto interna como externa

36 ¿El gobierno local cuenta con un plan de comunicación interna (áreas involucradas) y externa en caso de errores o fallas (plan de contingencia)?

- [ ] No
- [ ] Sí

37 ¿El gobierno local cuenta con una mesa de ayuda que evacue las dudas para quienes implementan el proceso de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

38 ¿El gobierno local cuenta con un sistema o metodología de monitoreo de satisfacción del cliente interno en la municipalidad?

- [ ] No
- [ ] Sí

TECNOLOGÍA Y CONECTIVIDAD

39 ¿El gobierno local cuenta con un relevamiento de soluciones de transformación digital disponibles en el mercado?

- [ ] No
- [ ] Sí

40 ¿El gobierno local cuenta con un esquema de alta disponibilidad ya sea mediante un data center o en la nube?

- [ ] No
- [ ] Sí

41 ¿El gobierno local cuenta con tecnología para generar reportes, hacer análisis y/o aplicar inteligencia artificial a partir del uso de datos?

- [ ] No
- [ ] Sí

42 ¿El gobierno local tiene infraestructura disponible para implementar una nueva iniciativa de digitalización (por ejemplo: servidores, almacenamiento, bases de datos)?

- [ ] No
- [ ] Sí

43 ¿El gobierno local tiene asegurada la conectividad en todas sus áreas y dependencias de gobierno?

- [ ] No (menos del 50% de las dependencias están conectadas)
- [ ] Entre el 51% y 80% de las dependencias
- [ ] Sí (más del 80% de las dependencias)

44 ¿El gobierno local cuenta con conexión de internet (3G, 4G, banda ancha) en todo su territorio?

- [ ] No
- [ ] Solo en el casco urbano
- [ ] Sí

INTEROPERABILIDAD

45 ¿El gobierno local articula con organismos nacionales y/o provinciales/ departamentales para vincular información para los servicios digitales?

- [ ] No
- [ ] Sí

46 ¿El gobierno local lleva adelante acciones de interoperabilidad con otros servicios manteniendo la seguridad? (al usar APIs de terceros, validar con agencia de recaudación, etc.)

- [ ] No
- [ ] Sí

47 ¿El gobierno local cuenta con servicios APIs para la integración entre sistemas de las diferentes áreas?

- [ ] No
- [ ] Sí

48 ¿La integración entre áreas se realiza de forma segura?

- [ ] No
- [ ] Sí

49 ¿El gobierno local aplica políticas de ventanilla única o simplificación?

- [ ] No
- [ ] Sí

CIBERSEGURIDAD

50 ¿El gobierno local cuenta con una política de privacidad de datos que garantice el cumplimiento de la normativa vigente tanto nacional como leyes provinciales/departamentales/estatales? (En Argentina: ley 25326)

- [ ] No
- [ ] Sí

51 ¿El gobierno local cuenta con una estrategia de gestión de identidades que contemple los mínimos privilegios de cada perfil?

- [ ] No
- [ ] Sí

52 ¿Los datos sensibles están cifrados tanto en tránsito como en reposo?

- [ ] No
- [ ] Sí

53 ¿El gobierno local tiene implementadas medidas para proteger la seguridad de su infraestructura (como por ejemplo firewalls de red y/o de aplicación)?

- [ ] No
- [ ] Sí

54 ¿Cuenta con un monitoreo continuo para identificar amenazas en los eventos generados sobre la infraestructura tecnológica?

- [ ] No
- [ ] Sí

55 ¿El gobierno local cuenta con mecanismos de respaldo para las bases de datos y servidores?

- [ ] No
- [ ] Sí

56 ¿Cuenta con un inventario y clasificación de activos de información?

- [ ] No
- [ ] Sí

57 ¿Cuenta con un programa de concientización de seguridad?

- [ ] No
- [ ] Sí

58 ¿Cuenta con un plan de continuidad y de respuesta ante incidentes para los servicios brindados?

- [ ] No
- [ ] Sí

NORMATIVA Y CONTRATACIONES

59 ¿El gobierno local cuenta con normativa que acompañe el proceso de transformación digital?

- [ ] No
- [ ] Sí

60 ¿Las ordenanzas generan incentivos para agilizar los procesos dentro de cada una de las áreas del gobierno local?

- [ ] No
- [ ] Sí

61 ¿El gobierno local tiene una política de protección de infraestructura crítica (de servicios básicos)?

- [ ] No
- [ ] Sí

62 ¿El gobierno local promueve el uso de herramientas open source o de código abierto?

- [ ] No
- [ ] Sí

Accedé directo al autodiagnóstico en el portal y conocé tu puntaje

RIL

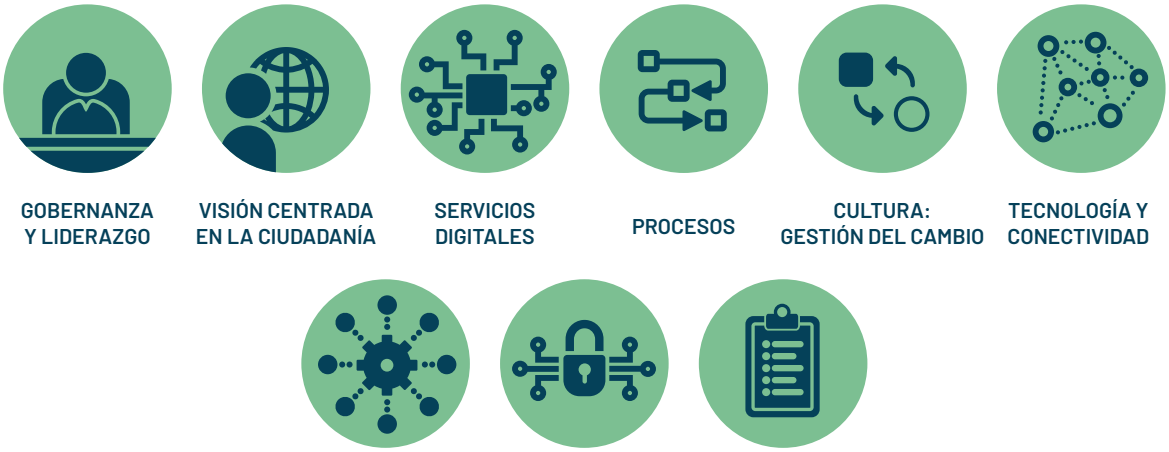
GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital comprende la integración de las nuevas tecnologías en todas las áreas de un gobierno local con el objetivo de optimizar los procesos y ofrecer mejores servicios a la ciudadanía. Asimismo, impulsa la cultura de la innovación, contribuye a fomentar el trabajo colaborativo y la comunicación interna y sobre todo, proporciona una capacidad de respuesta rápida en un entorno cambiante. Llevar adelante su implementación, no sólo requiere estructuras y procesos organizacionales ágiles sino también nuevos modelos de prestación de servicios y marcos regulatorios menos rígidos que en el pasado.

Además, implica un cambio en la mentalidad de los líderes y los equipos de los gobiernos locales: se trata de una apuesta de futuro hacia nuevos métodos de trabajo que exploten todo el potencial de la digitalización de la mano de trabajadores del conocimiento altamente especializados y con amplia capacidad de resolución de problemas y análisis de datos.

El diagnóstico de **Transformación Digital (ATD)** desarrollado por RIL propone abordar el análisis de este proceso desde 9 dimensiones conformadas por preguntas concisas para un análisis integral. Sobre cada una de ellas, presentamos buenas prácticas, sugerencias y casos de éxito implementados en otros gobiernos locales, dando lugar a esta **guía para pasar a la acción.**



GOBERNANZA Y LIDERAZGO

El primer paso para llevar adelante un proceso de transformación digital en un gobierno local es diseñar un **plan**, una **estrategia robusta y a largo plazo.** Dado que se trata de un proceso paulatino, es recomendable avanzar acorde a las capacidades y necesidades del gobierno local, teniendo en cuenta que su implementación implica la participación de todos los integrantes del gobierno.

Un plan o estrategia de Transformación Digital es un instrumento que permite tejer un puente entre la visión de ciudad y los planes, programas y proyectos que se implementarán en el corto y mediano plazo en un tiempo de gestión determinado en torno a la temática. De esta forma, el equipo de gobierno logrará traducir la visión política de transformación que se propone alcanzar, en objetivos que a su vez estén integrados por metas concretas acompañadas de indicadores de seguimiento para que los resultados de la gestión sean medibles y evaluables.

De acuerdo a la importancia y a la complejidad que reviste la temática, es clave hacer de la transformación digital un **eje de gestión del gobierno local**, para que de esta manera sea impulsado, no solo por el/la intendente que lo definirá como un tema prioritario, sino también por cada secretaría que conforme el gabinete, que deberá aportar recursos económicos y humanos para su cumplimiento. De este modo, tendrá la entidad necesaria para que alcance el grado de desarrollo esperado.

Tratándose de un proceso transversal a todas las áreas, se recomienda contar además, con un **equipo específico que lo lidere** y con un **presupuesto asignado**, haciendo más efectiva la implementación de las acciones y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para llevar adelante una estrategia de transformación digital local, se sugiere:

- Detectar y formar a los y las **líderes** de la transformación digital en cada una de las secretarías del gobierno local. Se sugiere que aquellas personas que formen el **equipo que lidere este proceso** puedan:

  · Fomentar e impulsar metodologías de trabajo productivas y eficientes
  · Ser flexibles y permeables ante los cambios
  · Perdurar a lo largo del tiempo
  · Ser innovadores y tener capacidad de aportar nuevas ideas

- Identificar los procesos que prioritariamente se buscarán transformar e implementar las **capacitaciones** necesarias para acompañar al equipo en la familiarización con nuevos lenguajes y actividades.

- Convocar a los equipos de las áreas de datos, procesos y técnica e identificar **socios o aliados tecnológicos** de la ciudad o de la región que cuenten con experiencia en la temática y que puedan asistir al equipo de gobierno en la concreción de los objetivos.

  Una buena práctica es armar **mesas participativas** en las que se invite a los especialistas para que aporten conocimientos técnicos en la perspectiva estratégica a largo plazo y sumarlos a procesos de diseño de soluciones innovadoras o políticas públicas. Propiciar encuentros de este tipo fomenta el cambio de paradigma e incentiva la toma de decisiones a partir de la transformación participativa trabajando en pos de un ecosistema digital.

Utilizar **indicadores** será de beneficioso a la hora de saber en qué etapa del proceso de transformación digital se encuentra el gobierno local, hacia dónde debe dirigirse y qué decisiones debe tomar. El tiempo (requisitos eliminados y cantidad de intercambios m2m[1] logrados) y los recursos materiales ahorrados (cantidad de papel y dinero) gracias a estos procesos, permiten visualizar el impacto de las mejoras en los servicios brindados a la ciudadanía.

*¿Conoces la Calculadora de Ahorro de la **Transformación Digital de Córdoba**, Argentina?*

Con el objetivo de aportar agilidad y ahorro en el sector público se apostó a la digitalización y la innovación: el gobierno local creó la calculadora de ahorro del Observatorio de Transformación Digital dónde la ciudadanía puede consultar el ahorro económico y ecológico calculado para cada proyecto.

En resumen, contar con información, datos, indicadores, es decir, conocimiento sistematizado favorece: la gobernanza de los gobiernos locales, los procesos de diseño de políticas públicas, y la toma de decisiones de gestión, generando repercusiones positivas en el bienestar de la ciudadanía.

1 "m2m" o *machine to machine* (maquina a maquina) describe una forma de comunicación donde el intercambio de información está automatizado entre terminales, sin intervención manual humana.

CASOS DE INSPIRACIÓN

Ushuaia **Creación del Centro de Transformación Digital junto a AWS**

Ahorro de **Córdoba** y **otros municipios** gracias la transformación digital

RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Medición de la evolución de la transformación digital con KPIS

VISIÓN CENTRADA EN LA CIUDADANÍA

A la hora de diseñar cualquier tipo de iniciativa o proyecto que haga a la transformación digital del gobierno local, se debe tener en consideración a los distintos **actores alcanzados**. En este sentido, es recomendable que la ciudadanía como usuaria y destinataria de las soluciones propuestas, sea incluída en la etapa de **diseño o re-diseño de los servicios** que impactan en forma directa en ella. Esto permite incorporar de manera temprana su experiencia usuaria y ayudará a garantizar que el resultado se ajuste a las reales necesidades y oportunidades que atraviesan los y las protagonistas, en lugar de ser diseñado en base a preconceptos y percepciones.

Metodologías Ágiles

Aplicar la filosofía ágil en la estrategia de Transformación Digital permitirá identificar obstáculos, priorizar urgencias, resolver problemas y trazar un camino para conocer por dónde empezar y cómo continuar.

En principio, en estos casos, se sugiere tener en cuenta los dos modelos de provisión de servicios:

1 **Modelo tradicional**:

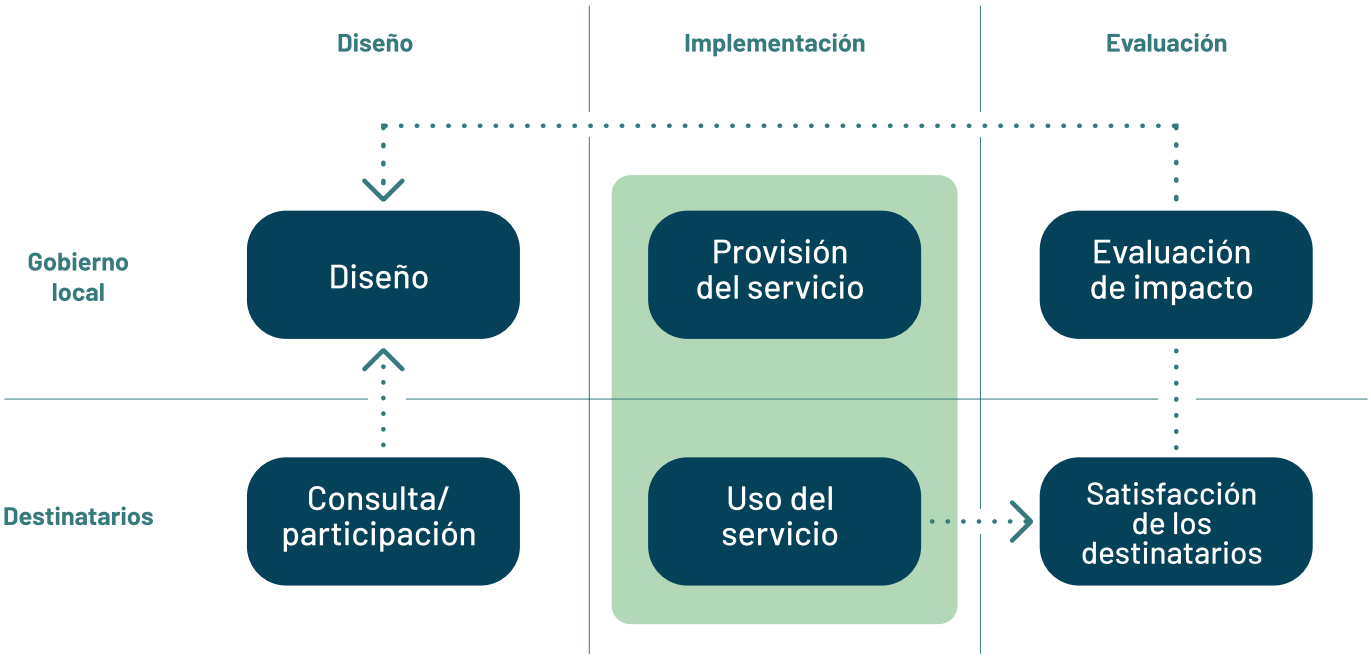
- Existen roles predefinidos que desempeña cada uno, equipo de gobierno local y ciudadanía.
- Hay escasa o nula interacción con destinatarios/as actuales y futuros durante la etapa de diseño.

- En muchos casos el servicio es diseñado por un área del gobierno local y ejecutado por otra distinta sin mediar intercambios entre ellas.

- Con posterioridad al inicio de la prestación del servicio, este es evaluado por el destinatario, generalmente a través de encuestas de satisfacción, y por el agente u organismo público, a través de distintas metodologías de evaluación.

- Los resultados de esta evaluación son tomados en consideración para efectos de rediseñar el servicio.

En conclusión, en este modelo hay una **relación lineal** entre el gobierno local y el destinatario/a del servicio.



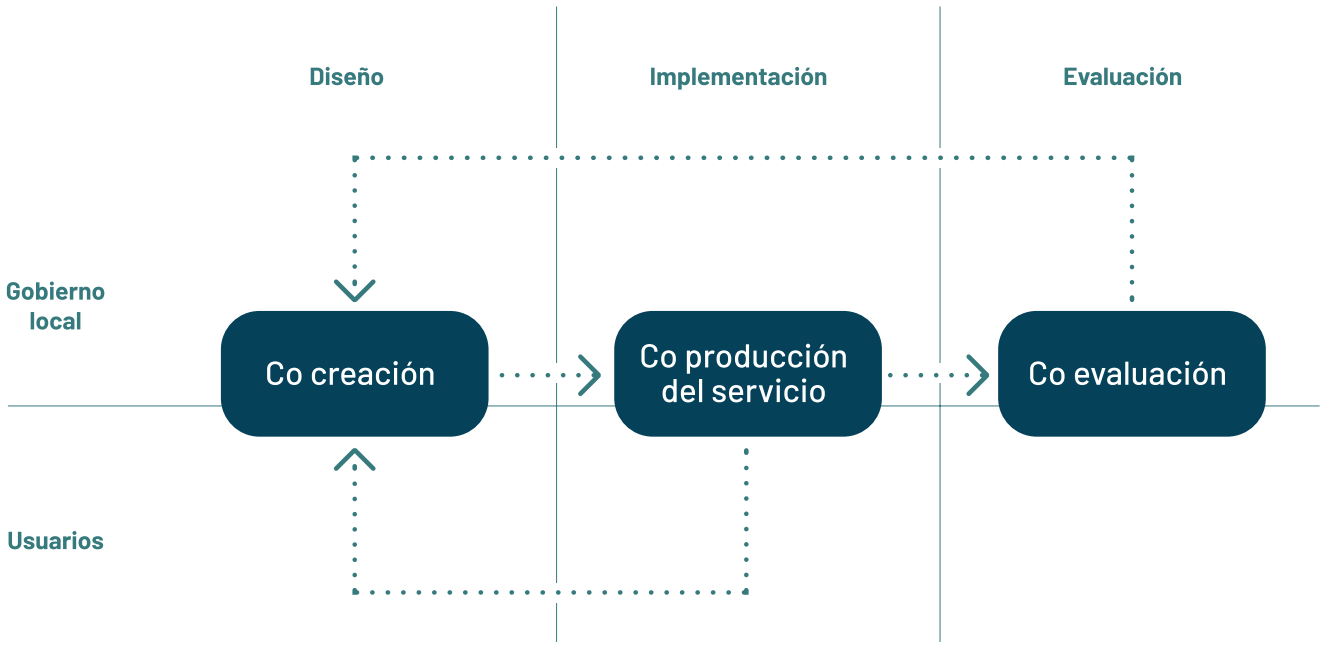
2 Modelo de co-producción de servicios:

- La interacción entre el gobierno local y el destinatario/a ocurre desde la fase de diseño a través de la co-creación del servicio a prestar.

- Durante la implementación se hace evidente la co-producción del servicio y pone énfasis en la interacción permanente entre el gobierno local y usuarios, lo que permite actualizar y mejorar el servicio en forma continua, desarrollándose un ciclo permanente de co-creación y co-producción del servicio.

- La evaluación sigue siendo necesaria para medir los resultados e impactos logrados, pero se incentiva la co-evaluación incorporando, como un complemento a los métodos tradicionales, diversas formas de diálogo con la ciudadanía tales como paneles ciudadanos y metodologías cualitativas de evaluación y con el equipo de gobierno, especialmente los que interactúan directamente con los destinatarios.

En este caso, tanto en el proceso de diseño, de ejecución y de evaluación de la prestación del servicio público se desarrolla una relación iterativa entre el gobierno local y el destinatario, que dejan esos roles para ser co-creadores y co-productores. Se trata de un gobierno local que diseña, investiga, crea y produce centrándose en las personas.



Para llevar adelante este proceso, por tanto, el primer paso será realizar un **mapa de actores** detectando con claridad quiénes son los destinatarios finales, qué características tienen y quiénes estarán involucrados en su ejecución desde el gobierno local. Ahora bien, para profundizar el entendimiento sobre el recorrido que lleva adelante la ciudadanía para hacer uso de los servicios del gobierno local, es necesario tomar el *enfoque del ciudadano*, es decir, identificar la trayectoría de los eventos de vida de los destinatarios/as y los organismos involucrados en un determinado evento.

EL CAMINO DEL USUARIO

Esta herramienta permite identificar distintos momentos dentro del recorrido del destinatario a la hora de hacer uso de algún servicio. El objetivo es empatizar con los diferentes perfiles de las personas, enfocándose en sus características emocionales: qué dice, qué piensa, qué hace y qué siente. A través de ella, se espera encontrar hallazgos y valoraciones, expectativas y vínculos emocionales durante el camino.

*Conocé el caso de **Rosario** y el juzgado de faltas*

Durante el 2017 el gobierno local tenía el desafío mejorar la atención al vecino en el juzgado de faltas.

Al iniciar el proceso de diseño surgieron las siguientes preguntas:

¿Cómo identificar qué es para el vecino una buena experiencia? ¿Cómo saldar la distancia entre lo que el municipio ofrece y lo que el vecino espera? ¿Cómo identificar en qué aspectos de la atención era necesario mejorar?

En base a estas primeras preguntas se identificaron y crearon perfiles "tipo" de vecinos/as que se acercan al juzgado de faltas y decidieron ponerse en su lugar. Las preguntas utilizadas fueron:

¿Cómo me sentiría yo si con esta edad, esta situación económica, este trabajo y este conocimiento fuera atendido de esta manera? ¿Qué pensaría? ¿Qué diría?

A partir de las respuestas surgidas armaron una guía de observación y una encuesta modelo que realizaron en el juzgado de faltas a diferentes vecinos/as. A partir de las respuestas identificaron dos "molestias o dolores" principales. No sentían que la atención era mala sino que sentían que mientras esperaban perdían el tiempo, y por otro lado sentían que eran juzgados de manera injusta. Gracias a estos hallazgos el gobierno local se propuso mejorar su experiencia respecto al tiempo de espera (y posibilidades de hacer otras cosas en la espera) y respecto a la manera en que las personas son juzgadas o pueden expresarse. Esto les permitió centrar sus esfuerzos en estos dos puntos específicos y no modificar otras áreas de la atención que sí estaban siendo satisfactorias.

Una vez identificados estos actores, uno de los medios para incentivar el involucramiento activo de los ciudadanos/as son los canales de **participación ciudadana**. Algunas formas sugeridas para hacerlo son:

- **Grupos focales**: se trata de un espacio de encuentro donde los/as asistentes intercambian sus perspectivas respecto a algo en particular. Tiene como finalidad captar el sentir y pensar a partir de discusiones e intervenciones activas de los/as participantes. Las personas deben ser seleccionadas según los objetivos planteados: las muestras pueden conformarse de personas heterogéneas u homogéneas. Hay un moderador, un tiempo estimado y algunas preguntas guía.

- **Entrevistas**: consiste en conversar con los destinatarios/as para profundizar diversos temas relacionados con el desafío que está trabajando el gobierno local. Se utiliza para tener conversaciones con distintos actores claves, escucharlos, entender sus experiencias y comprender las causas de los problemas desde su perspectiva. Por lo general, se trata de conversaciones cara a cara que se pueden llevar a cabo de manera individual o grupal. Es fundamental la planificación de guías de temas y discusión para estas conversaciones, ya que ayuda a imponer el orden y evita que las discusiones se alejen demasiado de las necesidades de investigación. Si se realizan múltiples entrevistas, una guía de discusión ayuda a mantener consistentes las respuestas que reciben.

La importancia de hacer las preguntas correctas

El presente documento contiene claves expuestas por María Elena Ortega para realizar procesos de exploración, validación y participación social de manera adecuada, diseñando herramientas de recolección que arrojen datos confiables y representativos de la sociedad.

- Relevamientos a través de **encuestas**: es un procedimiento mediante el cual el equipo local tiene la posibilidad de recopilar datos a través de un cuestionario previamente diseñado, con el objetivo de recoger la información sobre las percepciones de la ciudadanía en relación a un tema en particular o en general. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población.

- Instancias de **participación colectiva** como hackatones, consultas públicas, mesas de trabajo y/o co-diseño de procesos, prototipado de nuevos procesos, entre otras.

Un Hackaton para buscar soluciones con la ciudadanía

En Quito, Ecuador, diseñaron la aplicación YoVeoVeo para conectar a la ciudadanía con la administración pública en sus reclamos respecto del funcionamiento de los servicios públicos.

Asimismo, es importante tener una forma de canalizar los reclamos de los usuarios para identificar y realizar mejoras de manera ágil. Para eso, se sugiere contar con un **portal abierto**, una línea de mensajería u otros mecanismos de diálogo en pos de mejorar los servicios prestados en función de la experiencia de la ciudadanía. Aquí vale la pena destacar que no solo es importante contar con un canal adecuado, sino también con un buen sistema para poder gestionarlos y darles respuesta.

CASOS DE INSPIRACIÓN

Medellín: **Portal de co-creación**

CABA: **BotiChat**

Córdoba: **Experiencia de la ciudad de Córdoba para buscar las expectativas de la ciudadanía donde ya estaban publicadas**.

Bahía Blanca: **Plataforma Bahía Responde**

Mar del Plata: **Proyecto de Identidad auto-soberana**

CABA: Participación de Organizaciones de la Sociedad Civil durante el proceso de diseño del **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires** junto a la Agrupación Madres del Dolor.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Guía para el diseño de políticas públicas innovadoras - RIL

Guía del Banco Interamericano de Desarrollo que evalúa los niveles de gestión de calidad y la satisfacción ciudadana.

Webinario: La tecnología digital como oportunidad para la Participación Ciudadana - Democracia en Red - Agustin Frizzera

Liderazgo público y participación privada y de ciudadanos: la transformación digital de la ciudad de Córdoba en Argentina

Webinario: La tecnología digital como oportunidad para la Participación Ciudadana (Democracia en Red)

SERVICIOS DIGITALES

Transformar digitalmente un servicio puede traducirse como llevar una ventanilla física del gobierno local a un canal digital. Al momento de digitalizar un servicio, se busca cumplir, como paso fundamental, con el *principio una sola vez*: solicitar determinada información a la ciudadanía en un solo momento. Esto implica analizar todos los requisitos de ese trámite/servicio y cambiar la forma de comunicación actual de cómo se resuelve a través de documentos/papeles a datos que es posible obtener internamente de otras dependencias/organismos. Para ello, se deben compartir los datos entre las oficinas, y así evitar que el vecino/a deba hacer un trámite adicional para conseguir dicha información.

La digitalización de un servicio se logra en un 100% cuando el mismo puede resolverse de manera digital. El concepto de digitalizar un servicio debe diferenciarse del concepto de digitalizar los requisitos de ese servicio.

Todo servicio digitalizado debe continuar disponible de manera física hasta que la natividad tecnológica esté desplegada en un 100% en el total de la ciudadanía

Brindar espacios digitales seguros y ágiles para que la ciudadanía pueda realizar sus trámites de forma rápida y sencilla, es parte de la transformación digital. Para eso, es fundamental que el gobierno local le brinde a la ciudadanía la posibilidad de acceder a sus servicios a través de un **portal web**. En ese camino, sugerimos avanzar en la digitalización de:

TASAS

El pago de tasas digital hace todo más fácil para los ciudadano/as y aumenta la recaudación.

LICENCIA DE CONDUCIR

Elimina trabas burocráticas, menos papel, mayoer medida de seguridad.

TURNOS DE SALUD

Ahorra tiempo, atención organizada, mejor experiencia de usuario, menos aglomeración.

REGISTRO DE PROVEEDORES

Mayor transparencia, protección del documento original, reducción de costos, acceso inmediato.

COMPRAS Y HABILITACIONES

Estandarización, transparencia y reducción de costos. Agiliza tiempos, mejora procesos y servicios, reduce la documentación a presentar.

CONSULTAS Y RECLAMOS

Evita pérdida de tiempo a la ciudadanía, mayor eficiencia de la gestión, soluciones rápidas.

SERVICIO DE TRANSPARENCIA Y DATOS ABIERTOS

Mayor transparencia, protección del documento original, reducción de costos, acceso inmediato.

Para que el gobierno local logre la digitalización de los procesos, las **funcionalidades básicas** son:

- La autenticación del ciudadano
- El botón de pago
- La función de adjuntar documentos (evitar pdf, formularios de carga)

No obstante se brinden servicios digitales, algunos de estos recorridos conllevan la necesidad de un canal físico en algún momento específico. El verdadero desafío para los gobiernos locales es crear armonía y fluidez entre lo digital y lo físico, uniendo todos los puntos de interacción del servicio en un solo lugar, descomplejizando y agilizando la experiencia del ciudadano/a.

ANTICIPAR LA DEMANDA

Utilizar la información disponible en los sistemas propios permite implementar una gestión digital de servicios proactivos (no reactivos), como el aviso ante el vencimiento del carnet de conducir o deudas a abonar y permite poder anticiparse a las solicitudes de los vecinos/as frente a determinados trámites o reclamos. De esta manera se optimiza la gestión y la distribución de recursos para dar respuesta de una forma más eficiente a la vez que se genera un servicio adicional para la población.

Para los gobiernos locales de Argentina, la implementación de **expediente electrónico** es una práctica muy extendida. Una opción es hacerlo a partir del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), que si bien no constituye una solución acabada, funciona como un puente que acerca el mundo analógico del expediente en papel a uno más cercano al digital.

GDE incluye distintos tipos de documentos, entre ellos: 100% digitales (documentos electrónicos con firma digital), y otros digitalizados (documentos en papel, que se digitalizan y luego se importan al sistema, firmados digitalmente pero de origen analógico). Entre sus beneficios, se destacan la aceleración de los procesos y la baja de costos, la generación de mayores niveles de transparencia, la estandarización e integración de todos los procedimientos de gestión de gobierno y la despapelización de la administración pública.

Otra opción es la implementación de TAD que cuenta con mayores posibilidades de interoperabilidad para las gestiones hacia la ciudadanía.

Sin embargo, se recomienda avanzar con sistemas que se comuniquen entre sí y que posibiliten la interoperabilidad de datos.

*Conocé cómo implementar GDE en este **documento de RIL***

CASOS DE INSPIRACIÓN

Córdoba, Argentina: incorporó los medios de pagos electrónicos al Portal de Tasas y Contribuciones para que el vecino pueda abonar a distancia y de forma online.

San Pedro, Argentina: Instructivo para pago electrónico de tasas municipales.

Vicente López, Argentina: la ciudadanía cuenta con una aplicación para solicitar turnos de atención en los centros de Salud de la ciudad, es un sistema de empadronamiento y gestión de turnos que permite agendar, modificar y cancelar tanto telefónicamente como personalmente.

En **Bragado, Argentina,** es posible obtener turnos a través de Whatsapp.

Olavarría, Argentina y su registro de proveedores municipales

Córdoba, Argentina y su registro de proveedores municipales

Paraná, Argentina, cuenta con un Sistema Moderno de Habilitación Comercial, donde es posible habilitar un local comercial en menos tiempo y gestionar el trámite online, a través del portal Mi.Paraná.

Registro web de inscripción de proveedores. Lanús, Argentina

Comprar La Plata, es un software que tiene como fin agilizar el proceso de alta de proveedores, pudiendo llevar a cabo gran parte del trámite de forma on line. Además, se envía información a quienes estén registrados, generando un match entre oferta y demanda.

PROCESOS

El **rediseño de procesos** es un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer secuencias e interacciones nuevas en los mismos. Con ello se apunta a lograr una reconfiguración profunda del proceso que se trate, con una visión de mejora. Cuestionarse ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? invita a revisar los cimientos de los procesos de trabajo.

La **reingeniería de procesos** constituye un factor clave para impulsar el nuevo paradigma de acción en las organizaciones públicas de la mano de la transformación digital: a partir de adaptar la estructura de los organismos a fin de mejorar sus procesos y orientar la gestión hacia la ciudadanía. Además, traerá como beneficios la despapelización y la desburocratización, mejorando circuitos internos de trabajo, permitiendo brindar servicios más ágiles a la ciudadanía.

Reingeniería Participativa

*Dado que la transformación digital es transversal a todos las reparticiones del gobierno local, la reingeniería de procesos debería ser participativa: comprender los procesos, hoy no mapeados, que resuelve la ciudadanía como intermediaria entre organismos, es fundamental para generar **procesos proactivos** que resuelvan de punta a punta un evento de vida de la misma. Así, se promueve también el cambio de paradigma y se resuelve la resistencia al cambio ya que los actores son partícipes y creadores del mismo.*

En la reingeniería de procesos se deben considerar las siguientes **sugerencias**:

- Entre las tareas iniciales para llevar adelante el rediseño de procesos, es necesario *identificar aquellos que sean prioritarios*, según las capacidades de gestión operativa, costos, tiempo de resolución, el impacto a la ciudadanía (en términos de mejoras en su recorrido) y la cantidad de personas alcanzadas.

- Documentar la *cadena de valor de los procesos*: actividades, insumos, tiempos de ejecución y responsables de cada una.

- *Contar con una mesa de ayuda* interna del gobierno local que tenga como función solucionar aquellas dudas que no permiten avanzar en la transformación digital. Debe estar conformada por especialistas IT (*Information Technology* o tecnología de la información), que pueden solucionar fallas y obstáculos a la implementación de la estrategia dentro de cada área y agilizar los procedimientos administrativos internos.

- *Aplicar políticas de ventanilla única:* la simplificación de los trámites mejora la experiencia de la ciudadanía al momento de iniciar un pedido al gobierno local. Eliminar las trabas burocráticas y los obstáculos innecesarios garantiza una mejor experiencia del destinatario/a y mayor satisfacción.

*Si querés conocer claves, herramientas y buenas prácticas para una reingeniería de procesos, chequeá este **documento RIL.***

*Conocé el proceso de diseño que lleva adelante **Aragón, España.***

Re diseñar un servicio de la mano de la ciudadanía *implica el relevamiento de un proceso, a partir de la interacción con los/as protagonistas, la unificación de criterios y necesariamente derribar creencias. Asimismo, salirse de la dependencia personificada de algunos trámites.*

Hacerse preguntas sobre lo existente y sus mecanismos es un excelente ejercicio y constituye el principal insumo a la hora de la reingeniería de procesos. Como resultado, se obtiene un procedimiento paso a paso, y un flujograma que describe cada paso del proceso en sí y que se puede disponibilizar para la ciudadanía.

Conocé ***Más ciudadanos, Jesús María, Argentina***

Un programa que invita a que la ciudadanía a un espacio formal para plantear inquietudes, aportar ideas y ser parte de distintos ámbitos de construcción colectiva. Busca generar espacios para que los ciudadanos/as pasen de ser un sujeto pasivo de las políticas, a un ciudadano activo y comprometido. En el caso de proyectos o desafíos estratégicos que se busca diagnosticar y co-diseñar se involucran a través de talleres con funcionarios del gobierno local.

CASOS DE INSPIRACIÓN

La ciudad de **Cerro Navia, Chile** limita el uso de papel y muestra sus impactos en términos de ahorro para la ciudad.

Córdoba, Argentina, a partir de la digitalización, identifica el ahorro significativo en términos económicos y ecológicos.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Guía de asistencia técnica en rediseño de procesos y multicanalidad - Secretaría de Gestión y Empleo - Jefatura - Argentina, 2020.

CULTURA: GESTIÓN DEL CAMBIO

La implementación de una estrategia robusta de transformación digital requiere una determinada madurez organizacional. Existen múltiples dificultades culturales en los gobiernos locales a la hora de llevar adelante este tipo de transformaciones, como la falta de visión compartida, resistencia al cambio en los procesos y la no priorización de adquisición de equipamiento tecnológico.

En este marco, se sugiere:

- *Identificar líderes* para este cambio e involucrar al equipo de gobierno en el fomento de la cultura digital. Una buena estrategia es crear embajadores de la transformación digital en las distintas reparticiones: capacitar a cada una de estas personas y brindar herramientas para lograr la sensibilización y el cambio de paradigma necesario.

- Aplicar *indicadores de desempeño digital* que se centren en la adopción y evolución de comportamientos más que en logros o errores.

- Utilizar *herramientas colaborativas para aumentar la transparencia* y llegar a todas las personas del equipo de gobierno, así como fomentar el trabajo colaborativo entre ellas y los/las líderes que llevan adelante estas transformaciones. Para ello, es fundamental el rediseño participativo de los procesos.

- *Invertir en las competencias digitales identificadas* como prioritarias por cada gobierno local.

- Transmitir con claridad en qué consiste la transformación digital y por qué es importante que los gobiernos locales trabajen en ella. Se recomiendan: ***capacitaciones* orientadas a la estrategia de transformación digital y los principios fundamentales** en los cuales basarse: principio de una sola vez, principio de procesos proactivos, principio de interfaces abiertas, entre otros.

CAPACITACIONES

*Para que las áreas tengan cierto nivel de madurez en cuanto a la temática, a cada cambio que se implemente, hay que complementarlo con **capacitación tecnológica** para los empleados/as. Son el área de recursos humanos y el área de modernización que, a través de talleres de capacitación, pueden aumentar el nivel de compromiso de los empleados/as y haciéndolos sentir parte del proceso.*

El **principio de interfaces abiertas** hace referencia a que todo sistema o aplicación disponibiliza a través de interfaces abiertas (API/WS) los datos que produce o genera para que otros desarrolladores/empresas puedan extender las mismas, combinarlas e innovar a partir de ellas.

Por ejemplo, si un portal de gobierno de datos abiertos disponibiliza los datos de esta manera un desarrollador puede integrar servicios de distintos organismos y generar valor. Crear una app ciudadana, generar nuevos indicadores de interés cruzando varias fuentes.

- *Adoptar un enfoque sistémico:* no vamos a realizar cambios aislados, sino modificaciones progresivas e integrales que vayan mejorando los servicios hacia dentro y fuera del gobierno local.

- Evaluar el nivel de *satisfacción interna de los trabajadores/as* con el proceso de transformación digital.

Otro punto importante, es acompañar este proceso de cambio cultural de la mano de una **estrategia de comunicación interna y externa**. Esto permitirá mantener informadas a todas las personas que componen el equipo de gobierno y a la ciudadanía en general sobre los cambios que se están llevando adelante: dar a conocer los resultados y avances conseguidos colaborará con hacerlos parte del proceso. Visibilizar los esfuerzos de las distintas áreas, la hoja de ruta implementada y los resultados que se van alcanzando, es un principio básico de transparencia. Asimismo, comunicar con oportunidad, efectividad y claridad en lo que impacta directamente a la ciudadanía, ayuda a generar gran legitimidad tanto hacia adentro como hacia afuera del gobierno local.

Además, es necesario tener en consideración que ocurran errores o fallas. En estos casos, el gobierno local debería contar con un plan de comunicación que ayude al equipo a dirigir un mensaje de forma clara, rápida, y a quien corresponda para ahorrar tiempo y esfuerzo en caso de contingencias. Se trata de una guía detallada con el paso a paso sobre cómo actuar y comunicar ante un evento. Sin un plan de comunicación en caso de errores o fallas será más costoso revertir las consecuencias.

SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS/AS

Los cambios que el gobierno local impulsa a nivel de la cultura organizacional, junto al proceso de transformación digital, genera modificaciones en las formas concretas de trabajar de los equipos de gobierno y en las herramientas que se utilizan diariamente. Es por ello que, hacer un seguimiento sobre la satisfacción de los empleados/as relacionados a este proceso es clave para identificar que está funcionando bien para cada equipo y aquello que no.

Este monitoreo permite hacer un seguimiento y registrar datos para conocer los desafíos y actuar sobre eso para corregirlo.

TECNOLOGÍA Y CONECTIVIDAD

Para promover la Transformación Digital en el territorio, el gobierno local debe contar con las herramientas tecnológicas y el **nivel de conectividad** adecuados. En este sentido, es importante que se considere un esquema de alta disponibilidad, ya sea mediante un data center o en la nube para albergar los datos de los ciudadanos/as y que estén resguardados. Además, lograr que en todo el territorio haya oferta de servicios de conectividad y bregar por la calidad de los mismos, es fundamental para garantizar la inclusión digital. Desplegar la infraestructura necesaria para la conexión a internet, a partir de vínculos con organismos privados y entes nacionales colabora a apostar por el desarrollo tecnológico.

Para alcanzar este aspecto es sumamente interesante contar con herramientas que permitan visualizar el estado de situación de las redes. Precisamente, elaborar un mapa de conectividad georeferenciado con el objetivo de conocer la capacidad instalada y proyectar las mejoras necesarias, es una práctica muy útil y dinámica en este proceso.

Para ver en qué estado se encuentra la estratégia de conectividad de tu gobierno local, detectar cuales son las principales dimensiones y acciones para trabajar en la temática, mirá el ***autodiagnóstico de conectividad***

***Corrientes, Argentina,** y su plan de conectividad en las dependencias municipales*

Con el objetivo de modernizar los servicios de la ciudad, el gobierno local de Corrientes puso en marcha su plan de conectividad: cuenta con 44 las dependencias comunales con red de wifi gratuito e internet por fibra óptica, agilizando y descentralizando así la gestión de trámites.

Cada área del gobierno local genera **datos** muy valiosos. Para hacer disponibles estos datos a nivel tecnológico (Web service/API), es necesario, en primer lugar, contar con el compromiso de cada repartición y servirse de la tecnología necesaria para generar reportes y analítica de datos. Éstos revelan muchas verdades de la ciudadanía y de sus hábitos y problemáticas. Contar con herramientas que permitan obtener conclusiones relevantes de la información almacenada, aumenta sustancialmente las posibilidades de éxito en la toma de decisiones.

*Un caso donde las herramientas tecnológicas se ponen a disposición de la gestión de los datos, **Morón, Argentina***

El gobierno local de Morón, Argentina presenta el "Tablero de Gestión Social", una herramienta diseñada por RIL, que les permite contar con información precisa y actualizada para dar seguimiento a las acciones y actores involucrados en sus programas sociales, integrando y sistematizando una base única de beneficiarios, prestaciones otorgadas e interacciones.

Otra acción clave a abordar es asegurar un alto nivel de rendimiento operativo a partir de contar con un **esquema de alta disponibilidad** para minimizar el tiempo de inactividad y las interrupciones del servicio, de esta manera, el sistema no se puede detener, es decir que se asegura la productividad de manera continua.

También, permite bloquear o habilitar el acceso a determinadas aplicaciones, filtra contenido y aporta seguridad, ya que estos sistemas cuentan con protección ante amenazas cibernéticas.

Independientemente de la confiabilidad de los sistemas o softwares que se utilizan, en la gestión diaria pueden surgir problemas que afecten las aplicaciones o servidores. La implementación de alta disponibilidad de la infraestructura es una estrategia útil para reducir el impacto de este tipo de eventos.

Conocé la ***segunda red más grande de WiFi gratuito del mundo, Ciudad de México***

¿Cómo poner los datos al servicio de la ciudadanía a través de la Inteligencia Artificial en una ciudad?

Estrategia Municipal de algoritmos y datos para el impulso ético de la inteligencia artificial en el Ayuntamiento de Barcelona:

Barcelona desplegó **la estrategia de algoritmos y datos para el impulso ético de la inteligencia artificial** que implica que cualquier aplicación tecnológica que impulse el Ayuntamiento debe cumplir, como mínimo y de manera simultánea, con los siguientes condicionantes: que definan una tecnología confiable, que sea legal, que respete los derechos humanos, que sea robusta, que sea democrática, y que sea auditable.

Sobre esta base, se establecen siete principios rectores que deberán seguirse en toda aplicación tecnológica, especialmente en las basadas en IA, para asegurar la correcta gestión de los riesgos, el respeto a los derechos digitales y la responsabilidad pública:

· Acción y supervisión humana.
· Robustez técnica y seguridad.
· Privacidad y gobernanza de los datos.
· Transparencia.

· Diversidad, inclusión y equidad.
· Compromiso social y ambiental.
· Responsabilidad, rendición de cuentas y control democrático

Plan IA de Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires implementó su primer Plan de Inteligencia Artificial que tiene como objetivos: generar impacto maximizando el aprovechamiento de los beneficios que la IA propone para la Ciudad y sus vecinos/as, acompañar la evolución consolidando el uso de la IA en industrias claves y áreas estratégicas del entramado productivo y el gobierno y proteger el desarrollo humano mitigando potenciales riesgos derivados del uso de la IA, fomentando su desarrollo con foco en las personas y en base a principios éticos y legales.

Para encarar un proceso de transformación digital, es necesario que el gobierno local cuente con relevamientos o estudios de mercado para detectar soluciones disponibles, poder compararlas y finalmente poder aplicarlas. Un ejemplo es ***Marketplace.city*** que ayuda a los gobiernos a obtener, validar y adquirir productos y servicios tecnológicos. A su vez, conecta a los principales proveedores de tecnología con los gobiernos más innovadores.

INTEROPERABILIDAD

La **interoperabilidad** refiere a la capacidad de intercambiar información con el propósito de facilitar la entrega de servicios digitales a la ciudadanía, es decir, permite que los sistemas hablen entre sí, se hagan preguntas y respuestas y operen con la información recibida. De este modo, se resuelve el distanciamiento digital que hoy padecen los sistemas que se encuentran aislados y que actualmente soluciona la ciudadanía llevando los papeles entre organismos.

Para ello, el gobierno local debería cumplir con los siguientes **criterios a la hora de diseñar un proceso** que requiera de la interacción con el ciudadano/a:

1. Pedir a todos los ciudadanos/as la misma documentación

2. Establecer procesos donde la ciudadanía siga los mismos pasos para realizar un trámite

3. Elegir a las personas correctas para la atención ciudadana

4. Asegurar el registro de todos los documentos existentes

Otra acción clave para acercarse a la interoperabilidad es **articular con organismos nacionales y provinciales para vincular información para los servicios digitales**. Lograr la integración entre áreas de forma segura es esencial porque en este mecanismo se comparte información entre dos o más sistemas. Estos sistemas envían los datos y los procesan para completar la información ya existente. Allí circula información operativa, financiera y datos privados que requieren mucho cuidado. Es por esta razón que la seguridad debe ser sistemática y debe determinarse antes de implementar la integración. Una solución es la Identificación y Gestión de Acceso (IAM) o el uso de identidades, muy frecuentemente utilizado para este tipo de tareas.

Antes de avanzar en la digitalización de los trámites es necesario asegurar la **identidad digital**. Cada país cuenta con bases y programas desarrollados a los que los gobiernos locales pueden acceder a través de APIs para llevar adelante esta tarea. En el caso específico de Argentina, hay dos plataformas útiles: **RENAPER** y **AUTENTICAR.**

QUE SON LAS API´S

El término diseño de API hace referencia al proceso de desarrollo de interfaces de programación de aplicaciones (API) que expone las funcionalidades de las aplicaciones y los datos para que las utilicen los usuarios y los desarrolladores. Las API son importantes para los gobiernos locales modernos ya que permiten incorporar capacidades nuevas que abarcan desde las operaciones y los productos hasta las estrategias de asociación.

RENAPER permite validar la identidad a distancia y en tiempo real mediante factores de autenticación biométrica.

AUTENTICAR ofrece un servicio para verificar la identidad de los ciudadanos/as contra los proveedores de autenticación del Estado, a través de una plataforma simple y configurable. Para acceder, es posible solicitar el alta a través del siguiente **link.** Sugerimos además, designar a un contacto referente que pueda hacer seguimiento del trámite y responder cualquier consulta que el organismo nacional pueda tener.

**Para otros países, recomendamos articular con organismos nacionales de registro de personas para estas acciones.*

*Conocé el caso de **Carpeta Ciudadana Digital** en Colombia*

Permite encontrar todos los trámites y servicios del Estado en un mismo lugar y consultar el estado de los trámites y solicitudes en el momento que lo requieras.

Por último, es deseable que el gobierno local **exija a los proveedores** que todo sistema que se desarrolle tenga la capacidad de compartir los datos que se generan por medio de WS/API.

EL CASO ESTONIA

En Estonia todo se realiza bajo un sistema de datos compartidos e interoperabilidad constante conocido como X-Road. **El 99% de los trámites oficiales se pueden hacer en cualquier momento, ya que el portal gubernamental está abierto las 24 horas de los siete días de la semana.** Solo se exige la presencia física para realizar operaciones inmobiliarias, casarse o divorciarse. Gracias a X-Road, se interconectan más de 1.000 bases de datos públicas y privadas que permiten acceder a alrededor de 1.700 trámites o servicios digitales, lo que genera más de 50 millones de transacciones cada mes (Comisión Europea, 2018). El X-Road se basa en la comunicación e interoperabilidad de cada uno de estos servicios públicos y comparte datos a nivel nacional e incluso a nivel transnacional con los vecinos Finlandia, Letonia y Lituania, especialmente en el campo de la salud. Todos los procedimientos digitales del Estado se comunican a través de este sistema, que permite la creación de servicios integrados. La seguridad de estos sistemas se garantiza mediante la implementación de sellos del tiempo y del registro de los accesos a estos sistemas digitales **(CEPAL, 2021)**.

*Mirá la **charla TED de Gustavo Giorgetti***
*Investigá más sobre este caso: **"Un gobierno ágil: el caso Estonia"***

El Instituto Nórdico de Interoperabilidad es una asociación sin fines de lucro con la misión de garantizar el desarrollo y la gestión estratégica de **X-Road®** y otras soluciones transfronterizas para la infraestructura del gobierno digital. Estonia, Finlandia e Islandia aplican la metodología de este Instituto en sus proyectos de Transformación Digital. Se trata de un software que proporciona una capa de integración que permite el intercambio de información de manera distribuida (la información es almacenada donde es creada), de forma segura y mediante estándares a través de internet.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS:

Red Hat utiliza una **metodología de diseño APIs** que logra la simplicidad de no tener que explicar el funcionamiento de la API al profesional experimentado para que pueda utilizarla sin más. Según Red Hat, resulta útil pensar en la simplicidad en los siguientes niveles:

- **Formato de datos:** compatibilidad con los formatos propietarios, XML, JSON o una combinación de ellos.
- **Estructura del método:** los métodos pueden ser muy genéricos y proporcionar un conjunto amplio de datos, o muy acotados para permitir solicitudes específicas. También se suelen adoptar en una determinada secuencia para abordar ciertos casos prácticos.
- **Modelo de datos:** el modelo de datos subyacente puede ser muy similar o muy diferente a lo que realmente se expone a través de la API. Estos tienen una repercusión en las capacidades de uso y de mantenimiento.
- **Autenticación:** los diversos mecanismos de autenticación tienen diferentes ventajas y desventajas. La elección del más adecuado dependerá del contexto.
- **Políticas de uso:** es preciso que sea sencillo trabajar con los derechos y las cuotas para los desarrolladores, los que a su vez deben ser fáciles de comprender.

La **tecnología Serverless** deja de usar un servidor físico o uno en la nube claramente identificados por unos contenedores temporales y sin estado donde se ejecutan los códigos de las aplicaciones. Algunas ventajas de este sistema son:

- No hay que realizar mantenimiento a los servidores
- Se puede escalar de manera horizontal
- Se paga por el tiempo que se usa el proceso

Modelo de diagrama de ciclo de vida de una API

Referencial IRAM N° 14

CIBERSEGURIDAD

La ciberseguridad es la protección de los sistemas informáticos y datos contra ataques cibernéticos. Tiene como objetivo la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho a la intimidad de las personas.

Las bases de datos personales deben garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos personales, para ello deben adoptarse determinadas medidas técnicas y de protección de las organizaciones.

Recursos de privacidad de datos en Argentina por AWS

En lo que respecta a la protección de datos y el monitoreo continuo para identificar amenazas se recomienda implementar:

1 **Cifrado de datos:** permite proteger todo tipo de archivos y, mediante un proceso, transforma estos datos en ilegibles; para decodificarlos se necesita una "llave" especial. Este cifrado es necesario para evitar que alguien pueda tener acceso a los datos e información.

2 **Protección de la seguridad de la infraestructura** (como por ejemplo firewalls de red y/o de aplicación): existen herramientas que protegen la infraestructura del gobierno local. Esta puede ser un firewall, el cual es - según **CISCO** - un dispositivo de seguridad de la red que monitorea el tráfico de red y decide, si permite o bloquea tráfico específico en función de un conjunto de reglas.

3 **Herramienta de monitoreo continuo para identificar amenazas:** vitales para que las organizaciones puedan identificar y abordar rápidamente ciberataques, vulnerabilidades, malware y otras amenazas de seguridad internas y externas. Por lo general, estas herramientas funcionan junto con las soluciones de seguridad tradicionales, como antivirus y cortafuegos, para analizar, alertar y, en ocasiones, ayudar a detener los ataques. Para hacer esto, las herramientas recopilan información de los registros de los sistemas, los puntos finales, los sistemas de autenticación o identidad, y otras áreas donde evalúan los sistemas en busca de actividades sospechosas y otras anomalías que indiquen un compromiso o violación de seguridad.

4 **Mecanismos de respaldo para las bases de datos y servidores:** La necesidad de contar con mecanismos de respaldo, se debe al costo económico que puede conllevar no proteger los datos privados. Son fundamentales para proteger la integridad de la información pública. Particularmente, en Argentina, existe una Ley de Protección de los Datos Personales Nº 25.326 que tiene como fin la protección de los datos personales transferidos internacionalmente para su procesamiento.

5 **Inventario de datos:** contar con un Catálogo de Datos disponibles para interactuar M2M es importante para que todas las organizaciones miembro de un Ecosistema puedan acceder y saber de manera organizada y sistemática qué datos tiene disponible (previo acuerdo y consentimiento del proveedor de datos).

6 **Programa de concientización de seguridad:** un **Plan de Concientización de Seguridad** tiene el objetivo de capacitar a los empleados del municipio sobre las amenazas a la información de una organización y enseña a evitar situaciones que puede poner en riesgo los datos. Los elementos esenciales de este Plan son:

- *Planificación:* aquí se identifican las necesidades que tiene el personal, en qué se los debe capacitar, qué habilidades necesitan, planificación del presupuesto, entre otros.

- *Implementación:* se deben establecer claramente los objetivos y el alcance, involucrar a todo el personal del municipio y separar las responsabilidades para tener claridad sobre qué debe hacer cada uno.

- *Operación y mantenimiento:* en esta etapa se realizan ejercicios prácticos que ponen énfasis en lo aprendido.

- *Monitoreo y evaluación:* por último, para el monitoreo se deben inspeccionar resultados de auditoría, informes de capacitación, métricas para medir el nivel de conciencia respecto de la seguridad.

7 **Plan de continuidad y de respuesta ante incidentes para los servicios brindados:** El Plan de Continuidad ayuda a recuperar con la mayor rapidez posible los datos, ante un evento que afecte los servicios. Para hacerlo, se realiza un análisis de los riesgos que pueden generarse en determinadas situaciones. Debe ser un documento claro, detallado y específico que explique cómo deben actuar los empleados, para responder ante una situación de emergencia que afecte los servicios brindados.

CASOS DE INSPIRACIÓN

Municipalidad de Río Grande cuenta con servicio de cifrado (SSL) en la transmisión de datos
Firma digital para el cifrado de documentos en Mar del Plata
Gobierno de Junín cuenta con un nuevo firewall

RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Normas generales en Argentina: Ley N° 25.326 (Art. 12) y Decreto 1588 (Art. 12) y Convenio 108.
Cláusulas contractuales: Disposición DNPDP 60/2016 (Resolución AAIP 34/2019)
Normas corporativas vinculantes: Resolución AAIP 159/2018

NORMATIVA

Reglamentar los proyectos y las políticas públicas generan mayor seguridad, transparencia, previsibilidad y organización a la hora de actuar. Para agilizar los procesos dentro de cada área, es fundamental contar con normativas y ordenanzas que ayuden a trazar el camino con mayor claridad. La existencia de **ordenanzas** que alienten los procesos ágiles de las áreas es necesaria para trazar reglas y caminos claros.

La **Secretaría de Innovación Pública** de la Nación (Argentina) firma convenios de cooperación que permiten la trazabilidad de los trámites, más transparencia y reducción de los plazos en la administración pública. Los gobiernos locales pueden realizar los cambios necesarios para adecuar su normativa a las nuevas tecnologías y mejorar los procesos administrativos con el propósito de lograr una mayor eficiencia en los tiempos de resolución.

A su vez, la Norma ISO 37122 pretende proporcionar un conjunto completo de indicadores para medir y considerar aspectos que aumentan drásticamente el ritmo con el que las ciudades mejoran sus resultados de sostenibilidad social, económica y ambiental.

Tené en cuenta:

Al hablar de normativas es necesario re pensar los paradigmas y consensos existentes. Es decir, cómo deben evolucionar las normas legales que regulan los servicios digitales para que se adapten a la dinámica de la transformación digital. Para ello, se requiere de un compromiso político de consenso, interpartidario, dinámico. Así como es necesario plantear una reingeniería de procesos, también se debe pensar cómo modificar las normativas para adecuarlas a las necesidades del mundo actual.

El principal beneficio del uso de un **software no privativo o de código abierto** radica en el potencial de difusión y en la generación de un ecosistema de organizaciones, clientes/destinatarios y desarrolladores de servicios alrededor del propio software.

Este desarrollo colaborativo permite una innovación constante, mayor flexibilidad y adaptación, una resolución de problemas ágil, mejora la documentación general y específica del producto y, en definitiva, optimiza la evolución del software y de nuevas funcionalidades. Este factor es clave en el desarrollo tecnológico, en el que se necesita una respuesta extraordinariamente ágil a las necesidades puntuales.

- *Ventaja económica:* el usuario/destinatario no paga por la licencia de uso del programa.
- *Independencia del proveedor y mejora de servicios:* la organización es independiente del proveedor ya que, al disponer del código fuente, cualquier proveedor puede proseguir donde terminó el anterior.
- *Disponibilidad de los datos e integración de los procesos:* estando el código fuente disponible, ante la necesidad de un nuevo desarrollo se pueden utilizar los datos y procesos preexistentes, favoreciendo la integración de los sistemas.
- *Transparencia y seguridad:* estudios como el de Trend Micro muestra que el open source es más seguro.

Código Abierto, CABA, Argentina

Esta plataforma utiliza software de código abierto siguiendo las buenas prácticas internacionales de Gobierno Abierto.

LA PIRÁMIDE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Autor: Gustavo Giorgetti

A través de este gráfico, es posible observar las necesidades en el proceso de transformación digital paso a paso:

- En la base de la pirámide se encuentra lo imprescindible para poder llevar a cabo la transformación digital: la ***conectividad***. Asegurar el acceso a internet para todos los actores del ecosistema es fundamental para estar conectados de manera horizontal y homogénea entre todos los organismos de gobierno y la comunidad.

- El primer nivel contiene el ***principio de una sola vez***. Definir dónde se originan los datos que se requieren y quienes precisan los mismos no es una tarea sencilla. Se recomienda contar con un área de datos donde participen de manera horizontal distintos actores del ecosistema y se pueda tomar decisiones y definiciones respecto a las fuentes auténticas de los datos y catalogar las mismas.

- El segundo nivel contempla el ***principio de procesos proactivos***, para ello una vez que el ecosistema comparte los datos de manera segura entre los actores es posible resolver los procesos inter-intra-organismos proactivamente, anticipándose a los pasos que antes tenía que resolver el ciudadano entre un organismo y otro.

- El tercer nivel es el que mayor potencial da a la innovación público privada, como se define en el ***principio de interfaz abierta***: todo sistema o aplicación disponibiliza a través de interfaces abiertas (API/WS) los datos que produce para que otros desarrolladores/empresas puedan extender las mismas, combinarlas e innovar a partir de ellas. En este nivel los esfuerzos de innovación se distribuyen y potencian permitiendo así liberar el gobierno como plataforma y con ellos los siguientes niveles que acompañan la pirámide.

- ***Transparentar la gestión pública:*** el ecosistema de manera autónoma permite que la comunidad tenga acceso a los datos que corresponda pudiendo así dar mayor transparencia a la gestión.

- ***Participar en el diseño de políticas públicas*** se vuelve una posibilidad al contar con un manejo y gestión de los datos inteligente: la comunidad pueda participar activamente y formar parte de las definiciones ya sea de manera directa o indirecta, aplicando la inteligencia colectiva.

- ***Colaborar con stakeholders:*** en este punto encontraremos a actores multisectoriales (privados, públicos, asociaciones civiles) que verán que en el Ecosistema pueden trabajar de manera colaborativa y potenciarse hacia un crecimiento sostenible e innovador.

- Por último, el ***impacto en los ODS*** como objetivo final es directamente proporcional a qué tan robustos sean los distintos niveles de la pirámide. El primer impacto que solemos identificar es la protección del medio ambiente por despapelizar el Estado, sin embargo, las dimensiones de crecimiento económico e inclusión social que genera trabajar sobre los niveles de esta pirámide son de gran impacto para la sociedad.

CONCLUSIÓN

Una vez leída esta guía, ***¡es momento de pasar a la acción!*** Este documento es una invitación a analizar cuáles de estas herramientas, casos de inspiración y buenas prácticas pueden ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo en el gobierno local. El objetivo es transformar las respuestas negativas del autodiagnóstico de transformación digital en positivas y ***¡avanzar en la estrategia!***

A continuación, una herramienta muy útil que permite planificar cómo hacerlo.

Algunas preguntas guía para comenzar:

¿Qué acciones podemos implementar en un corto plazo?
Se trata de encontrar esas victorias rápidas, aquellas buenas prácticas, herramientas o casos que puedan llevarse rápidamente a la práctica en el gobierno local, sin necesidad de tantos recursos económicos o humanos.

¿Qué acciones podemos implementar en un mediano plazo?
Se refiere a aquellas que requieren de un proceso más prolongado en el tiempo para su puesta en práctica, multiplicidad de actores involucrados, o disponibilidad de recursos económicos o humanos que permitan materializar la implementación de las herramientas, buenas prácticas o casos de inspiración.

¿Cuáles son las acciones que podemos implementar en un largo plazo?
Éstas definitivamente son las más difíciles ya que implican un cambio en la cultura del gobierno local, y/o una gran inversión en recursos humanos o económicos. Sin embargo, abordarlas se verá reflejado en un salto de calidad en la estrategia en torno a la temática. En el largo plazo, estos cambios consolidan una gestión mucho más eficiente.

Para materializar estos cambios es fundamental planificar y priorizar:

PLAN PARA PASAR A LA ACCIÓN
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

CORTO PLAZO 6 meses	MEDIANO PLAZO 12 a 18 meses	LARGO PLAZO 18 meses en adelante
1 ☐	1 ☐	1 ☐
2 ☐	2 ☐	2 ☐
3 ☐	3 ☐	3 ☐
4 ☐	4 ☐	4 ☐
5 ☐	5 ☐	5 ☐
6 ☐	6 ☐	6 ☐
7 ☐	7 ☐	7 ☐
8 ☐	8 ☐	8 ☐

*¡Descargá esta **plantilla** en editable y empezá tu recorrido de transformación!*