

Perspectivas del gobierno digital 2026

De las bases al impacto transformador



Perspectivas del gobierno digital 2026

DE LAS BASES AL IMPACTO TRANSFORMADOR

El presente trabajo fue aprobado y desclasificado por el Comité de Gobernanza Pública el 5 junio 2026.

Tanto este documento, así como cualquier dato y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Los datos estadísticos para Israel son suministrados por y bajo la responsabilidad de las autoridades israelíes competentes. El uso de estos datos por la OCDE es sin perjuicio del estatuto de los Altos del Golán, Jerusalén Este y los asentamientos israelíes en Cisjordania bajo los términos del derecho internacional.

Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:

OECD (2026), *Perspectivas del gobierno digital 2026: De las bases al impacto transformador*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/605281b2-es>.

ISBN 978-92-64-36794-4 (impresa)

ISBN 978-92-64-38393-7 (PDF)

ISBN 978-92-64-89417-4 (HTML)

Publicado originalmente por la OCDE con el título: OECD (2026), *Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0496b2bc-en>.

Imágenes: Portada © Digiener Station/Shutterstock.com. Resumen ejecutivo © Digiener Station/Shutterstock.com.

Capítulo 1 © puhha/Shutterstock.com. Capítulo 2 © Digiener Station/Shutterstock.com. Capítulo 3 © Andrey_Popov/Shutterstock.com.

Capítulo 4 © Digiener Station/Shutterstock.com. Capítulo 5 © Digiener Station/Shutterstock.com.

Las erratas de las publicaciones se encuentran en línea en: <https://www.oecd.org/en/publications/support/corrigenda.html>.

© OCDE 2026



Atribución/Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Este trabajo está disponible bajo la licencia Creative Commons Attribution/Reconocimiento 4.0 International. Al utilizar este trabajo, acepta estar sujeto a los términos de esta licencia (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Atribución – debe citar el trabajo.

Traducciones – debe citar la obra original, identificar cambios al original y agregar el siguiente texto: *En caso de discrepancia entre la obra original y la traducción, solo se considerará válido el texto de la obra original.*

Adaptaciones – debe citar el trabajo original y agregar el siguiente texto: *Esta es una adaptación de un trabajo original de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en esta adaptación no deben considerarse representativos de los puntos de vista oficiales de la OCDE o de sus Países miembros.*

Material de terceros – la licencia no se aplica al material de terceros en la obra. Si utiliza dicho material, usted es responsable de obtener el permiso del tercero y de cualquier reclamación por infracción.

No debe utilizar el logotipo, la identidad visual o la imagen de portada de la OCDE sin permiso expreso ni sugerir que la OCDE respalda su uso del trabajo.

Cualquier disputa que surja bajo esta licencia se resolverá mediante arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Corte Permanente de Arbitraje (PCA) de 2012. El lugar del arbitraje será París (Francia). El número de árbitros será de uno.

Prólogo

Los gobiernos enfrentan una presión creciente para actuar con mayor rapidez, ser más responsivos y garantizar servicios públicos fiables y centrados en las personas, en un contexto de estrictas restricciones fiscales. El rápido avance de la inteligencia artificial (IA) refuerza este imperativo, ya que abre oportunidades al mismo tiempo que plantea retos de gobernanza. Sin embargo, muchos sistemas del sector público no han logrado mantener ese ritmo.

Las tecnologías digitales y los datos ya no son herramientas opcionales para reformar: son esenciales para asegurar el desempeño, la resiliencia y la confianza en el sector público. Los países miembros de la OCDE han logrado avances significativos en la construcción de las bases del gobierno digital, orientados por las Recomendaciones de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital (2014), sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos (2021), sobre la Gobernanza de la Identidad Digital (2023) y sobre Servicios Administrativos Públicos Centrados en las Personas (2024).

No obstante, el reto ya no consiste solo en construir estas bases, sino en completar la transformación digital sistémica del Estado para generar un impacto real en las personas y las empresas. El abandono de una digitalización fragmentada en silos y basada en proyectos ya está en marcha, pero los gobiernos deben avanzar más en la integración de enfoques de todo el

gobierno que prioricen las necesidades de los usuarios, la formulación de políticas impulsada por datos y los modelos de entrega apoyados en plataformas.

La próxima fase del gobierno digital requiere, por lo tanto, un énfasis decidido en la ejecución. En línea con los gobiernos digitales más maduros, esto implica integrar lo digital, los datos y la tecnología en las operaciones cotidianas del sector público – desde la gestión presupuestaria y la regulación hasta el diseño de servicios, la contratación pública y la formulación de políticas – y, al mismo tiempo, adoptar formas de trabajo más iterativas, ágiles y colaborativas. También exige alinear los marcos de gobernanza, las competencias y las inversiones digitales con el objetivo de lograr mejoras medibles en los resultados para las personas y las empresas.

Este informe – la primera edición de las *Perspectivas del gobierno digital de la OCDE* – ofrece una evaluación exhaustiva y prospectiva de 36 miembros de la OCDE y 8 países candidatos a la adhesión. A partir de los resultados para el año 2025 del Índice de Gobierno Digital (DGI, por sus siglas en inglés) y del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata, por sus siglas en inglés), examina tanto los avances logrados como las brechas que persisten, y establece las prioridades para que los gobiernos traduzcan su ambición digital en un impacto tangible.

Agradecimientos

Las *Perspectivas del gobierno digital de la OCDE 2026* son el resultado del trabajo de la Dirección de Gobernanza Pública (GOV), bajo el liderazgo de Elsa Pilichowski, Directora. Fueron elaboradas por la División de Desempeño e Indicadores Gubernamentales (GIP) de GOV, bajo la dirección de Gillian Dörner, Directora Adjunta de GOV, y de Valerie Frey, Jefa de División interina, y con la supervisión de Marco Daglio, Asesor Senior de Estrategia.

El reporte fue coordinado por Felipe González-Zapata. Los capítulos fueron redactados por Jamie Berryhill, Chloe Chadwick, Marco Daglio, Cecilia Emilsson, Felipe González-Zapata, Julian Olsen, Seong Ju Park, Mario Restuccia, Kenjiro Taniguchi, James Teague, Tony Tripp y Ricardo Zapata, y se beneficiaron de los comentarios y aportes de Gillian Dörner, Valerie Frey, Arnault Pretet y Conor Das-Doyle. Marco Beltrán-Navarro prestó asistencia en la gestión y el análisis de datos. El apoyo administrativo estuvo a cargo de Imogen Ryan, Polyxeni Stappa y Jocelene Bonneau. Justin Kavanagh, Thibaut Gigou y Sarah Babay brindaron asistencia en comunicación y difusión. El informe contó con el apoyo editorial de Andrea Uhrhammer y Misha Pinchakov, y Meral Gedik se encargó de su preparación para la publicación y de su diagramación.

Las notas país que acompañan el informe fueron coordinadas y elaboradas por Ricardo Zapata y Mario

Restuccia, con el apoyo de María Stephanía Guzmán y Marco Beltrán-Navarro. Las notas país se beneficiaron de los aportes de Thibaut Gigou y Meral Gedik.

El borrador del informe recibió comentarios de los miembros del Comité de Gobernanza Pública (PGC) de la OCDE, así como de su Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios de Gobierno Digital (E-Leaders). Colegas de distintas divisiones de GOV formularon observaciones, en particular de Presupuesto y Gestión Públicos (PMB), Infraestructura y Compras Públicas (IPP), Alianzas Globales, Inclusión y Justicia (GPIJ) y Anticorrupción, Integridad y Gobierno Abierto (ACIOG). Más ampliamente en la OCDE, los Directorados de Ciencia, Tecnología e Innovación (STI) y de Cooperación para el Desarrollo (DCD) también aportaron valiosos insumos y comentarios.

El proyecto de las *Perspectivas del gobierno digital*, que incluye el Índice de Gobierno Digital y el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables, se basa en el trabajo de larga data de la OCDE en materia de gobierno digital. Ha contado con el apoyo y la experiencia constantes del Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios de Gobierno Digital de la OCDE (E-Leaders) y de su Grupo de Expertos en Datos Abiertos Gubernamentales. La OCDE agradece sus contribuciones, así como el apoyo financiero brindado a este proyecto por los gobiernos de Israel, Eslovenia, el Reino Unido y Brasil.

Índice

Prólogo	3
Agradecimientos	4
Resumen ejecutivo	10
1 Gobiernos digitales en un punto de inflexión	13
1.1. El gobierno digital en un mundo en rápida transformación	14
1.2. Medir los avances para convertir la madurez digital en desempeño gubernamental	14
1.3. El estado del gobierno digital: avance real, pero con margen de mejora	18
1.4. Principales retos para pasar del diseño de políticas a la implementación y el uso	21
1.5. Aprovechar todo el potencial del gobierno digital	24
1.6. Presentación de las Perspectivas del Gobierno Digital	29
Anexo 1.A. Puntajes del Índice de Gobierno Digital de la OCDE	30
Anexo 1.B. Puntajes del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) de la OCDE	32
Referencias	36
2 Fortalecer la infraestructura pública digital y la gobernanza de datos	39
2.1. Introducción	40
2.2. El despliegue de la infraestructura pública digital se ha acelerado en los países de la OCDE	41
2.3. La gobernanza de la identidad digital todavía no se traduce en una adopción más amplia	45
2.4. En la gobernanza de datos persiste la brecha entre estrategias sólidas y una ejecución más débil	48
2.5. La interoperabilidad de los datos y de la infraestructura digital se amplía, pero aún no está integrada de manera uniforme	58
2.6. Resiliencia y sostenibilidad: tecnologías en la nube y software de código abierto	63
Anexo 2.A. Tablas adicionales con datos por país	68
Referencias	74
3 Gobernar la inversión y las capacidades digitales para lograr resultados a escala	79
3.1. Introducción	81
3.2. Gobernar la inversión digital: avances en la planificación, brechas en la ejecución	81
3.3. Desarrollar el talento y las competencias digitales: la prioridad está clara, la acción todavía no	95
3.4. Desarrollar internamente o adquirir externamente: encontrar el equilibrio adecuado	103
Anexo 3.A. Tablas adicionales con datos por país	105
Referencias	109
4 Adoptar y gobernar la IA en el sector público	115
4.1. Introducción	117
4.2. La madurez de la IA en el gobierno ha mejorado en la mayoría de los países de la OCDE	118
4.3. El uso de la IA en el gobierno ha crecido, pero sigue siendo limitado en algunas áreas de política	119
4.4. Los habilitadores de la adopción de la IA en el gobierno están madurando, pero las capacidades de ejecución siguen siendo desiguales	122
4.5. Las salvaguardas se amplían, pero los controles exigibles siguen siendo limitados	130
4.6. La participación en torno a las estrategias es sólida, pero la participación sostenida, la de los usuarios y la transfronteriza siguen siendo limitadas	140
Anexo 4.A. Tablas adicionales con datos por país	142
Referencias	151
Notas	156

5 Construir servicios públicos proactivos y centrados en las personas en la era digital 159

5.1. Introducción	161
5.2. Los estándares de servicio están generalizados, pero aplicarlos de manera sistemática sigue siendo un reto	163
5.3. La participación de los usuarios en el diseño de los servicios es prometedora, pero debe ser más sistémica	167
5.4. Los servicios fiables requieren una prestación integrada entre canales, infraestructura e intercambio de datos	170
5.5. Servicios proactivos: reducir la carga anticipando las necesidades	174
5.6. Se necesitan ciclos de retroalimentación más sólidos para impulsar la mejora continua	180
Anexo 5.A. Tablas adicionales con datos por país	185
Referencias	194

FIGURAS

Figura 1.1. Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE	15
Figura 1.2. Resultados del Índice de Gobierno Digital de la OCDE	18
Figura 1.3. Los países de la OCDE muestran un mejor desempeño y mayores avances en la definición de la dirección estratégica del gobierno digital, pero siguen rezagados en su implementación	19
Figura 1.4. Resultados del Índice OURdata de la OCDE	20
Figura 2.1. La adopción de sistemas de DPI ha aumentado en los países de la OCDE, en particular en los sistemas de notificaciones digitales y correo digital	43
Figura 2.2. Actores incluidos como proveedores de servicios en la Estrategia Nacional de Identidad Digital	46
Figura 2.3. La productividad y la eficiencia del gobierno, así como los servicios impulsados por el usuario, son los objetivos más frecuentes de las estrategias de datos del sector público	51
Figura 2.4. El cumplimiento en materia de privacidad y la seguridad son los estándares de gestión de datos más adoptados en los países de la OCDE	52
Figura 2.5. La adopción de principios éticos de gestión de datos está en aumento en los países de la OCDE	53
Figura 2.6. La disponibilidad de conjuntos de datos abiertos de alto valor ha mejorado en los países de la OCDE	55
Figura 2.7. En 2025, los conjuntos de datos abiertos de alto valor están más disponibles y son igualmente accesibles	56
Figura 2.8. Ocho de cada diez países de la OCDE cuentan con sistemas de interoperabilidad de datos de alcance gubernamental	59
Figura 2.9. Interoperabilidad de la Administración Pública italiana	60
Figura 2.10. Casi seis de cada diez países de la OCDE ofrecen identidad digital transfronteriza, principalmente los países de la OCDE miembros de la UE	62
Figura 2.11. La seguridad y la resiliencia son las razones más frecuentes por las que los países de la OCDE adoptan tecnologías en la nube en el gobierno	64
Figura 2.12. Las iniciativas para promover la adopción y el uso de tecnologías de código abierto en el gobierno se han ampliado considerablemente en los países de la OCDE	66
Figura 3.1. Marco de Inversiones en Gobierno Digital de la OCDE	82
Figura 3.2. Los países han fortalecido las responsabilidades de toma de decisiones de las instituciones rectoras de gobierno digital	83
Figura 3.3. La mayoría de los países de la OCDE ha establecido programas de financiamiento específicos para apoyar las iniciativas de transformación digital del gobierno	86
Figura 3.4. Los países de la OCDE no han adoptado plenamente métodos de evaluación de riesgos adaptados a los proyectos digitales y de TIC	88
Figura 3.5. La mayoría de los países de la OCDE monitorea las inversiones digitales, pero solo la mitad evalúa activamente su impacto y sus resultados	92
Figura 3.6. Marco de la OCDE para el Talento y las Competencias Digitales en el Sector Público	96
Figura 3.7. Solo seis países de la OCDE han establecido estrategias específicas para impulsar el talento y las competencias digitales en el gobierno	97
Figura 3.8. Un tercio de los países de la OCDE todavía no evalúa sus necesidades de competencias digitales	98
Figura 3.9. Iniciativas para atraer talento digital al sector público	100
Figura 3.10. Los países de la OCDE corren el riesgo de no lograr desarrollar o retener su capacidad digital interna	102
Figura 4.1. Marco de la OCDE para una inteligencia artificial confiable en el sector público	118
Figura 4.2. El uso de la IA está más extendido en los procesos internos y los servicios públicos que en la formulación de políticas y la rendición de cuentas	120
Figura 4.3. La mayoría de los países designa instituciones para implementar las estrategias de IA en el gobierno	123

Figura 4.4. La mayoría de los países de la OCDE ofrece capacitación sobre el uso práctico y confiable de la IA, con potencial para ampliar su aplicación a fines más específicos	125
Figura 4.5. En los países de la OCDE, los avances en computación en la nube para la IA superan a los de otros componentes de la infraestructura digital	129
Figura 4.6. La mayoría de los países de la OCDE aún no ha traducido sus marcos de gobernanza de la IA en controles exigibles	133
Figura 4.7. Los mecanismos de transparencia de la IA en el gobierno siguen estando poco desarrollados en los países de la OCDE	135
Figura 4.8. La mayoría de los países de la OCDE ofrece orientación ética, procedimental y técnica sobre la IA en el sector público	136
Figura 4.9. Pocos países de la OCDE miden el impacto del uso de la IA en el gobierno	139
Figura 4.10. La participación de las partes interesadas en las estrategias de IA en el gobierno es, en general, sólida, pero desigual entre grupos	140
Figura 5.1. Los estándares de servicio de todo el gobierno son generalizados en los países de la OCDE y se orientan principalmente al diseño de servicios y al uso de lo digital y los datos, pero apoyan mucho menos la prestación transfronteriza de servicios	164
Figura 5.2. Si bien la mayoría de los países de la OCDE ha adoptado requisitos legales para aplicar estándares de servicio, se puede avanzar más en integrarlos en la toma de decisiones sobre inversiones digitales	165
Figura 5.3. Los métodos para probar los servicios de gobierno digital no se utilizan de manera uniforme en los países de la OCDE	168
Figura 5.4. Solo la mitad de los países de la OCDE cuenta con una estrategia omnicanal de alcance gubernamental	171
Figura 5.5. La mayoría de los gobiernos reconoce la prestación proactiva de servicios como un objetivo operativo	175
Figura 5.6. El amplio reconocimiento del principio de «una sola vez» aún no se ha traducido en una práctica habitual	176
Figura 5.7. Los gobiernos utilizan mejor los datos para la estrategia que para la prestación cotidiana de servicios	178
Figura 5.8. El monitoreo de los servicios está generalizado, pero la medición significativa del desempeño sigue siendo limitada	181

TABLAS

Tabla del anexo 1.A.1. Puntajes compuestos del Índice de Gobierno Digital de la OCDE 2025	30
Tabla del anexo 1.A.2. Dimensiones del DGI según las cuatro facetas transversales	31
Tabla del anexo 1.B.1. Puntajes compuestos del Índice OURdata de la OCDE 2025	32
Tabla del anexo 1.B.2. Puntajes de los subpilares del Índice OURdata de la OCDE 2025	33
Tabla del anexo 1.B.3. Lista de conjuntos de datos de alto valor evaluados en el Índice OURdata de la OCDE	34
Tabla del anexo 2.A.1. Disponibilidad de infraestructura pública digital	68
Tabla del anexo 2.A.2. Métodos de autenticación de las soluciones de identidad digital	69
Tabla del anexo 2.A.3. Actores considerados como proveedores de servicios en la Estrategia Nacional de Identidad Digital	71
Tabla del anexo 2.A.4. Estándares o directrices de gestión de datos para los funcionarios públicos	72
Tabla del anexo 3.A.1. Responsabilidades de toma de decisiones de las instituciones rectoras de gobierno digital	105
Tabla del anexo 3.A.2. Mecanismos de contratación utilizados en el gobierno digital para adquirir bienes digitales	106
Tabla del anexo 3.A.3. Iniciativas para atraer talento digital al sector público	107
Tabla del anexo 4.A.1. Uso de la IA en el sector público, por función	142
Tabla del anexo 4.A.2. Existencia de programas de capacitación que apoyan las competencias en IA	143
Tabla del anexo 4.A.3. Infraestructura y componentes digitales utilizados para apoyar la integración de la IA	144
Tabla del anexo 4.A.4. Controles internos establecidos para asegurar una IA confiable	146
Tabla del anexo 4.A.5. Órganos de supervisión y consultivos de los países para la IA en el gobierno	147
Tabla del anexo 4.A.6. Países que miden el impacto financiero o no financiero de la IA en el gobierno	148
Tabla del anexo 4.A.7. Participación externa en la elaboración de la estrategia de IA en el gobierno	149
Tabla del anexo 5.A.1. Disponibilidad de estándares de servicio (*) y de determinados objetivos asociados, 2025	185
Tabla del anexo 5.A.2. Países que informan mecanismos de apoyo a la aplicación de los estándares de servicio, por tipo	186
Tabla del anexo 5.A.3. Países que utilizan métodos para probar los servicios de gobierno digital	188
Tabla del anexo 5.A.4. Iniciativas de alcance gubernamental para utilizar los datos con el fin de anticipar y planificar intervenciones	189
Tabla del anexo 5.A.5. Uso de los datos en todo el gobierno para diseñar y prestar servicios públicos	191
Tabla del anexo 5.A.6. Medición del desempeño de los servicios y de los costos de transacción	192

RECUADROS

Recuadro 1.1. Medir el gobierno digital: el Índice de Gobierno Digital y el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables de la OCDE	17
Recuadro 1.2. Explorar la inteligencia artificial (IA) agéntica en el gobierno	27
Recuadro 2.1. La infraestructura pública digital en la práctica	44
Recuadro 2.2. Principios clave para la gobernanza de la identidad digital	45
Recuadro 2.3. Cómo gobiernan la identidad digital los países de la OCDE	47
Recuadro 2.4. Cómo es un sector público realmente impulsado por datos	49
Recuadro 2.5. Estrategias de datos específicas para el sector público: Chile y Polonia	50
Recuadro 2.6. Hacer accesibles los datos abiertos: ejemplos de Chequia y Francia	54
Recuadro 2.7. Implementación de la interoperabilidad de datos en Italia y Japón	60
Recuadro 2.8. eIDAS 2.0 de la UE y la Cartera Europea de Identidad Digital	62
Recuadro 2.9. Colaboración transfronteriza mediante software de código abierto	66
Recuadro 2.10. Oficinas de Programas de Código Abierto en los Países Bajos y Chequia	67
Recuadro 3.1. Fortalecer la supervisión central de la inversión digital	83
Recuadro 3.2. Gestionar las inversiones digitales a lo largo de su ciclo de vida: Australia y Suiza	84
Recuadro 3.3. Hacer más flexible e iterativa la planificación de las inversiones	85
Recuadro 3.4. Países de la OCDE que experimentan con enfoques más flexibles de inversión digital	87
Recuadro 3.5. Los países de la OCDE fortalecen la evaluación de riesgos para orientar las decisiones de inversión	89
Recuadro 3.6. Marcos de contratación para el gobierno digital	91
Recuadro 3.7. Integrar herramientas de monitoreo en la gestión de las inversiones digitales	94
Recuadro 3.8. Incorporar mecanismos de evaluación en la gestión de las inversiones digitales	94
Recuadro 3.9. Ejemplos de estrategias específicas de talento y competencias digitales	97
Recuadro 3.10. Vincular las evaluaciones de competencias con la acción	99
Recuadro 3.11. Iniciativas para atraer talento digital	101
Recuadro 3.12. Ejemplos de iniciativas para retener talento digital	102
Recuadro 3.13. Reconstruir la capacidad digital interna	104
Recuadro 4.1. Cómo aprovechan los gobiernos la IA en las distintas áreas de política	121
Recuadro 4.2. Ejemplos de instituciones que gobiernan la IA en el sector público	123
Recuadro 4.3. Iniciativas de capacitación de los servidores públicos en IA en el gobierno	124
Recuadro 4.4. Financiamiento y apoyo a las adquisiciones de IA en el gobierno	127
Recuadro 4.5. Gobiernos que avanzan en capacidades de infraestructura digital para la IA	129
Recuadro 4.6. Países de la OCDE que amplían las salvaguardas para una IA confiable en el gobierno	132
Recuadro 4.7. Cómo ponen en práctica los gobiernos la transparencia algorítmica	134
Recuadro 4.8. Mecanismos de protección para la IA generativa en el gobierno	137
Recuadro 5.1. Recomendación de la OCDE sobre Servicios Administrativos Públicos Centrados en las Personas	162
Recuadro 5.2. Un ejemplo de estándar de servicio: el Reino Unido	163
Recuadro 5.3. Hacer que los estándares de servicio funcionen en la práctica	166
Recuadro 5.4. Hacer más sistemática y eficaz la participación de los usuarios	169
Recuadro 5.5. Diseñar recorridos de servicio integrados entre canales	172
Recuadro 5.6. Poner en práctica el principio de una sola vez	177
Recuadro 5.7. Utilizar los datos para anticipar las necesidades y mejorar la planificación	179
Recuadro 5.8. Aplicar la IA para fortalecer los servicios proactivos	180
Recuadro 5.9. Esfuerzos de alcance gubernamental para medir la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos en los países de la OCDE	182
Recuadro 5.10. Medir lo que los servicios les cuestan a las personas	183



Resumen ejecutivo

Los gobiernos operan en un entorno cada vez más exigente y de cambios acelerados, marcado por la incertidumbre económica, las presiones demográficas, las crecientes expectativas de la ciudadanía y la rápida evolución tecnológica, como el avance de la inteligencia artificial (IA). Al mismo tiempo, las restricciones fiscales, el envejecimiento de la función pública y la complejidad de los procesos internos limitan la capacidad de los gobiernos para responder de manera eficaz.

El uso efectivo de las tecnologías digitales y los datos ofrece una vía fundamental para abordar muchas de estas presiones. Sin embargo, la confianza de la población en el uso que hacen sus gobiernos de los datos y las nuevas tecnologías sigue siendo frágil: solo el 52% de las personas en 30 países de la OCDE confía en que su gobierno utilice sus datos personales con “fines legítimos”. Esto pone de relieve que el progreso del gobierno digital depende no solo de la tecnología, sino también de una gobernanza sólida, de personal calificado y de salvaguardias creíbles.

Esta primera edición de las *Perspectivas del gobierno digital de la OCDE* evalúa los avances en materia de gobierno digital en los países miembros de la OCDE y en los países candidatos a la adhesión, e identifica dónde se requieren mayores esfuerzos, a partir de los resultados del Índice de Gobierno Digital 2025 y del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables.

Las Perspectivas muestran que, desde el último balance realizado en 2023, los gobiernos han logrado avances significativos en la construcción de las bases del gobierno digital, incluidas las infraestructuras compartidas, los sistemas interoperables y los marcos de datos abiertos. **El reto ahora es ir más allá de estas bases para generar un impacto transformador para las personas y las empresas.** Esto incluye subsanar brechas importantes en varias áreas, como las capacidades institucionales, los mecanismos de gobernanza y las competencias de la función pública.

Las Perspectivas destacan cuatro áreas prioritarias para la próxima fase del gobierno digital:

PASAR DE LAS BASES A SISTEMAS INTEROPERABLES AMPLIAMENTE ADOPTADOS Y A UN MAYOR INTERCAMBIO DE DATOS

Los países de la OCDE han logrado avances reales en la construcción de las bases digitales del gobierno. Los sistemas centrales e interoperables, como las plataformas de intercambio de datos, la identidad digital, los portales digitales únicos y la infraestructura en la nube, están hoy ampliamente disponibles. Estas bases facilitan que las distintas partes del gobierno trabajen de manera conjunta, respondan con rapidez y operen con mayor eficiencia. El reto ahora es garantizar que estos sistemas se adopten más ampliamente y se utilicen de manera eficaz en todas las instituciones para generar beneficios visibles, como interacciones más simples y eficientes entre las personas y el gobierno. Esto implica, por ejemplo, que la identidad digital sea fácil de usar y confiable para que más personas la adopten, así como mejorar la calidad y el intercambio de los datos en poder del gobierno para que puedan reutilizarse de forma eficaz. Las normas de privacidad y seguridad son prácticamente universales en la OCDE, pero las prácticas operativas de gestión de datos necesarias para asegurar la calidad de los datos, la interoperabilidad y un intercambio confiable aún no avanzan al mismo ritmo. Actualmente, solo el 63% de las instituciones públicas de los países de la OCDE, en promedio, comparte datos dentro del gobierno a través de su sistema nacional de interoperabilidad de datos, un componente fundamental de un gobierno proactivo y responsable. Aprovechar mejor las bases existentes también favorecerá un uso confiable de la IA y ayudará a los gobiernos a prestar servicios públicos más integrados y centrados en las personas.

FORTALECER LA INVERSIÓN Y LAS COMPETENCIAS PARA GENERAR IMPACTO

Los países de la OCDE avanzan de manera sostenida en la forma en que planifican y financian la transformación digital. La mayoría ya evalúa los proyectos digitales antes de su inicio, dispone de financiamiento específico para tecnologías digitales y ofrece orientaciones claras sobre

cómo adquirirlas. Estos pasos son importantes, pero gran parte del impacto potencial aún no se materializa. Los gobiernos que financian los proyectos digitales por etapas, aprendiendo de lo que funciona y construyendo a partir de ello, están en mejores condiciones de adaptarse a las nuevas tecnologías, reorientar los recursos hacia áreas de alto impacto y evitar quedar atrapados en errores costosos. Del mismo modo, una evaluación más sólida es esencial: solo uno de cada cuatro países evalúa sistemáticamente si los proyectos digitales finalizados produjeron los resultados prometidos. Cerrar esta brecha ayudaría a los gobiernos a aprender de esta experiencia, mejorar las decisiones futuras y demostrar a los contribuyentes que los recursos públicos se utilizan bien. Las competencias digitales en el sector público son igualmente fundamentales; sin embargo, solo seis países de la OCDE cuentan con una estrategia específica para desarrollar las competencias digitales de los funcionarios públicos. Sin las personas adecuadas, a los gobiernos les resulta difícil supervisar el uso responsable de la IA, gestionar relaciones complejas con los proveedores de tecnología y sostener las reformas digitales a largo plazo. Por lo tanto, un enfoque más estratégico del talento digital es una condición básica para convertir la inversión digital en valor público duradero.

ESCALAR LA ADOPCIÓN DE UNA IA CONFIABLE EN EL GOBIERNO

En casi todos los países de la OCDE, la IA ya se utiliza en al menos un área del gobierno, y la mayoría ha establecido estrategias, órganos de supervisión y programas de capacitación específicos para apoyar su adopción. Esto marca un cambio importante de la experimentación hacia una integración incipiente y sitúa a los gobiernos en una posición sólida para la próxima fase. La prioridad ahora es crear las condiciones que permitan a la IA ofrecer resultados fiables a escala. Se necesita una capacitación más focalizada para funciones específicas en los servicios públicos y en la formulación de políticas, donde el nivel de preparación sigue siendo bajo. Un apoyo más práctico para la contratación pública de IA – disponible actualmente en poco más de la mitad de los países de la OCDE – ayudaría a los gobiernos a gestionar mejor a los proveedores, aclarar la propiedad de los datos y controlar los costos a largo plazo. Reforzar

las salvaguardias antes y después de la implementación de los sistemas de IA, junto con registros abiertos de algoritmos, puede fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, que son esenciales para la confianza pública. Sobre todo, los gobiernos deben invertir en la medición de resultados: dado que solo el 28% de los países evalúa sistemáticamente el impacto del uso de la IA, muchos carecen de la evidencia necesaria para distinguir los pilotos prometedores de las soluciones que están listas para desplegarse en todo el sector público.

OFRECER SERVICIOS PÚBLICOS MÁS INTEGRADOS Y CENTRADOS EN EL USUARIO

Los países de la OCDE han logrado avances sólidos en el establecimiento de estándares de servicio para todo el gobierno, en una participación más sistemática de los usuarios y en la inversión en la entrega de servicios digitales. Estos esfuerzos constituyen un buen punto de partida; sin embargo, para asegurar que se traduzcan en experiencias mejores y más fiables para las personas y las empresas, los gobiernos deben aplicar los estándares de servicio en decisiones habituales, como la aprobación de presupuestos y los procesos de rediseño de servicios. Solo el 28% de los países de la OCDE mide sistemáticamente la complejidad y carga que los servicios imponen a los usuarios, lo que sugiere que la participación de los usuarios debería ampliarse para llegar a quienes enfrentan mayores barreras. Los resultados de la participación de los usuarios deberían alimentar la mejora continua: fortalecer los ciclos de retroalimentación es esencial para comprender qué funciona, identificar los obstáculos a tiempo y hacer de las mejoras centradas en el usuario una práctica habitual y no una iniciativa puntual. Las autoridades de gobierno digital también desempeñan un papel fundamental en la mejora de la coordinación entre organismos y ministerios, al conectar los canales de servicio y compartir de forma segura los datos que conectan diferentes prestadores de servicios, lo que evita que los usuarios tengan que proporcionar la misma información en repetidas ocasiones. Una mayor integración e intercambio de datos pueden permitir servicios más proactivos que anticipen las necesidades antes de que las personas tengan que solicitarlos, reduciendo aún más el tiempo y el esfuerzo.



1 Gobiernos digitales en un punto de inflexión

Los gobiernos enfrentan hoy una creciente desconexión entre las expectativas cada vez mayores de rapidez, adaptabilidad y capacidad de respuesta, y unos sistemas institucionales que no han evolucionado al mismo ritmo. Las tecnologías digitales y los datos ya no son habilitadores opcionales; se han convertido en infraestructura esencial para los gobiernos que buscan abordar los retos actuales de las políticas públicas y de la prestación de servicios. Sin embargo, el Índice de Gobierno Digital y el Índice OURdata 2025 de la OCDE muestran que, si bien los avances son reales, siguen concentrados en estrategias, marcos y condiciones habilitantes, más que en su aplicación operativa sistemática. Los gobiernos han invertido en muchas de las bases más críticas, pero a menudo estas no funcionan como un sistema integrado. Una gobernanza de datos débil limita la coherencia y la reutilización; la infraestructura pública digital está desplegada pero se utiliza poco; los sistemas de inversión, contratación pública y gestión de la función pública siguen siendo demasiado rígidos para una entrega digital iterativa; la inteligencia artificial (IA) avanza más rápido que los mecanismos de confianza necesarios para orientarla; y los servicios siguen siendo demasiado reactivos y fragmentados para llegar a las personas de forma simple y proactiva. Este capítulo presenta la evidencia que sustenta este diagnóstico, identifica los principales retos que impiden a los gobiernos pasar del diseño de políticas a la ejecución operativa y propone las acciones necesarias para cerrar la brecha entre la ambición digital y un sólido desempeño del sector público.

1.1. EL GOBIERNO DIGITAL EN UN MUNDO EN RÁPIDA TRANSFORMACIÓN

Los gobiernos eficientes y adaptables siguen siendo esenciales. En todo el mundo, los gobiernos operan en un contexto de cambios rápidos y disrupciones que genera entornos de política pública cada vez más dinámicos e inciertos. Los gobiernos deben gestionar simultáneamente tensiones geopolíticas, volatilidad económica, presiones demográficas, retos ambientales y una rápida evolución tecnológica. En este contexto, la resiliencia no consiste solo en responder a las crisis. Exige que los gobiernos se anticipen y se ajusten con rapidez, aprendan de forma continua y reconfiguren con agilidad los métodos y procesos de sus instituciones para proteger a las personas frente a un entorno cambiante y asegurar que los servicios sigan respondiendo a sus necesidades.

Las personas esperan que el gobierno ofrezca soluciones a retos cada vez más complejos y cambiantes. Estas expectativas están determinadas por muchos factores, entre ellos la experiencia directa de las personas con los servicios públicos y su percepción sobre la forma en que el gobierno responde a desafíos de política pública transversales y de gran trascendencia que afectan el bienestar a largo plazo. La Encuesta de la OCDE sobre los Determinantes de la Confianza en las Instituciones Públicas 2024 muestra que las personas tienen una confianza limitada en la capacidad de los gobiernos para abordar desafíos de política pública complejos que implican múltiples disyuntivas: si bien el 77% de las personas considera que la adaptación a la automatización y a las nuevas tecnologías debería ser una prioridad nacional, solo el 41% confía en que su gobierno las regule adecuadamente. A ello se suma un ecosistema de información frenético y fragmentado. En conjunto, estas dinámicas dificultan que los gobiernos se comuniquen con claridad y movilicen la acción colectiva en tiempos de incertidumbre.

En este contexto, el uso eficaz, coherente y confiable de las tecnologías digitales y los datos es fundamental para un gobierno eficiente y adaptable. La transformación digital permite a los gobiernos anticipar los riesgos con mayor antelación, coordinar intervenciones complejas y responder con agilidad. Pero la tecnología por sí sola no basta. También se requieren una gobernanza digital sólida, una gestión responsable de los datos, una fuerza laboral calificada y adaptable, y marcos jurídicos y éticos

que salvaguarden la confianza. Estos elementos constituyen la infraestructura esencial de un sector público capaz de articular mejor las instituciones gubernamentales, desenvolverse en la incertidumbre, prestar servicios de alta calidad y fortalecer la confianza en la era digital.

Sin embargo, muchos gobiernos enfrentan limitaciones estructurales que restringen su agilidad para responder a este entorno. Las restricciones presupuestarias, las normas y regulaciones obsoletas, los procesos rígidos y la fragmentación de las responsabilidades institucionales ralentizan la toma de decisiones y debilitan la coordinación. Si bien las estrategias de gobierno digital se han vuelto más ambiciosas en los últimos años, los mecanismos de gobernanza y de ejecución no siempre han evolucionado al mismo ritmo. Como resultado, los gobiernos se encuentran cada vez más atrapados entre las crecientes expectativas de rapidez, adaptabilidad y capacidad de respuesta, y unos sistemas institucionales que no fueron diseñados para una acción rápida y coordinada. Esta brecha constituye el reto central que enfrentan hoy los gobiernos.

1.2. MEDIR LOS AVANCES PARA CONVERTIR LA MADUREZ DIGITAL EN DESEMPEÑO GUBERNAMENTAL

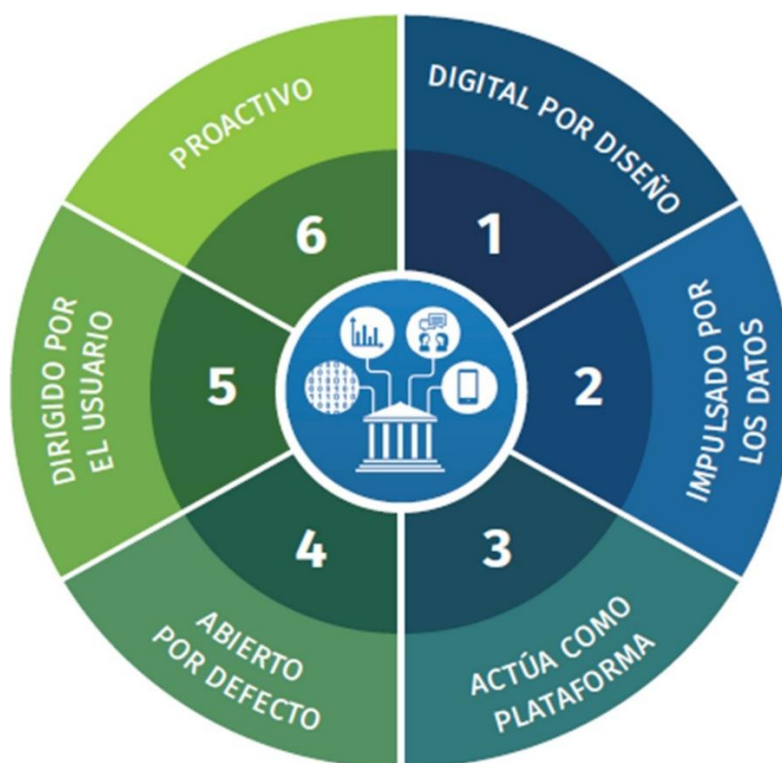
Cerrar la brecha entre las crecientes expectativas y la capacidad institucional requiere algo más que adoptar tecnología. Exige una reingeniería profunda de la forma en que los gobiernos organizan, gobiernan y financian sus capacidades digitales. La superposición de procesos, normas rígidas y la fragmentación de los sistemas han hecho que muchos gobiernos sean estructuralmente lentos. Conectar los datos, modernizar los sistemas y adoptar formas de trabajo más ágiles puede hacer que los gobiernos sean más rápidos, eficientes y responsivos sin sacrificar la calidad ni la rendición de cuentas. La próxima fase de la reforma del gobierno digital exige que los gobiernos cambien la forma en que organizan, gobiernan y financian la capacidad digital, con un mayor énfasis en fortalecer la capacidad de ejecución en todas las instituciones en lugar de ampliar los marcos de política pública.

El Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE (DGPF, por sus siglas en inglés) ofrece un enfoque estructurado y basado en evidencia para abordar este

reto (OCDE, 2020^[1]). Sobre la base de la Recomendación de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital, el DGPF identifica seis dimensiones de madurez digital que los gobiernos deben desarrollar para lograr una transformación coherente, centrada en las personas y de

todo el gobierno (Figura 1.1). Estas son: 1) Digital por diseño; 2) Sector público impulsado por datos; 3) Gobierno como plataforma; 4) Abierto por defecto; 5) Impulsado por el usuario; y 6) Proactividad.

Figura 1.1. Marco de Políticas de Gobierno Digital de la OCDE



Fuente: (OCDE, 2020^[1]).

Digital por diseño significa integrar lo digital en el diseño de las políticas, los procesos y los servicios desde el inicio, en lugar de simplemente introducir tecnología a estructuras heredadas. Actúa como una palanca estratégica en todo el sector público y crea las condiciones para que las demás dimensiones se consoliden. Un gobierno *digital por diseño* reconfigura su forma de operar desde el origen, en lugar de gestionar soluciones provisionales.

Un sector público impulsado por datos sitúa los datos en el centro de la toma de decisiones, el diseño de servicios y la rendición de cuentas pública. Los gobiernos que gestionan, comparten y utilizan los datos de forma sistemática pueden anticipar necesidades, reducir duplicidades y adaptar los servicios con mayor precisión. Esta dimensión es fundamental tanto para la eficiencia

como para la capacidad de absorber las crisis y responder a ellas.

Gobierno como plataforma transforma el modelo de una entrega fragmentada en silos a una infraestructura compartida: sistemas básicos compartidos, estándares de interoperabilidad y componentes reutilizables y escalables que permiten a los organismos coordinarse sin tener que construir desde cero. Esto aborda directamente la fragmentación que amplía la brecha entre la capacidad institucional y lo que esperan las personas y las empresas.

Abierto por defecto aleja a los gobiernos de una toma de decisiones cerrada y vertical y los orienta hacia la transparencia, la apertura de datos y la colaboración con las personas, la sociedad civil y el sector privado. Permite a los gobiernos aprovechar conocimientos y recursos

más amplios, y construir la confianza que sustenta la legitimidad en la era digital.

Un gobierno *impulsado por el usuario* centra el diseño y la entrega de políticas y servicios en las necesidades reales de las personas, aborda la brecha digital y garantiza que la transformación digital funcione para todos. Requiere una participación sistemática de los usuarios a lo largo de los ciclos de vida de las políticas públicas y los servicios, que vaya más allá de la consulta formal hacia una retroalimentación continua.

La *proactividad* va más allá. Refleja la capacidad de los gobiernos para anticipar las necesidades de los usuarios y prestar servicios antes de que se soliciten explícitamente, utilizando el principio de una sola vez (*Once-only*), la analítica de datos, la IA y herramientas predictivas para pasar de un gobierno reactivo a uno anticipatorio.

Para comprender cómo los países están poniendo en práctica estas seis dimensiones, el Marco de Políticas de Gobierno Digital examina cada una de ellas a través de cuatro facetas transversales que reflejan las etapas del ciclo de política pública: *enfoque estratégico, palancas de política, implementación y monitoreo*. La perspectiva del ciclo de políticas ofrece una comprensión más focalizada y práctica y, sobre todo, de dónde es más necesaria la intervención para convertir la madurez digital en mejoras tangibles del desempeño gubernamental.

Avanzar en la madurez de las seis dimensiones implica gestionar disyuntivas. La eficiencia empuja a los gobiernos hacia la consolidación, la estandarización y procesos más ágiles; la resiliencia requiere redundancia, canales alternativos y capacidad para absorber las crisis. Los modelos de inversión y las estrategias de fuerza laboral también deben evolucionar al mismo ritmo: un financiamiento flexible y por etapas permite a los gobiernos probar, aprender y escalar de manera iterativa, mientras que los equipos multidisciplinarios y el desarrollo profesional continuo generan capacidades que la tecnología por sí sola no puede sustituir.

Muchos de los retos que enfrentan los gobiernos, como las pandemias, los desastres ambientales y las crisis geopolíticas, tienen un carácter cada vez más transfronterizo e intersectorial, lo que profundiza una brecha que ningún gobierno puede cerrar por sí solo.

Los estándares digitales compartidos, las infraestructuras de datos interoperables y las credenciales digitales transfronterizas reducen las duplicidades y permiten respuestas de todo el gobierno en situaciones de tensión. Instrumentos como eIDAS 2.0 y la Billetera Europea de Identidad Digital favorecen un acceso confiable dentro de las fronteras y entre ellas. Las alianzas con el sector privado, la academia y la sociedad civil amplían aún más la capacidad de dar respuestas colaborativas a los riesgos transnacionales.

Por ello, medir la madurez del gobierno digital es esencial para comprender cómo los países pueden fortalecer sus capacidades digitales y qué puede estar impidiéndoles traducir los avances en un mejor desempeño gubernamental. Además, la comparación de las capacidades digitales ayuda a los responsables de la formulación de política pública a identificar dónde están establecidos los componentes básicos del gobierno digital, así como las fortalezas sobre las cuales construir, y señalar dónde una implementación débil mantiene estancados a los gobiernos y donde requiere mayor inversión o atención política. Con este fin, la OCDE ha desarrollado dos índices complementarios que, en conjunto, ofrecen un panorama integral del desempeño del gobierno digital: el Índice de Gobierno Digital (DGI, por sus siglas en inglés) y el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata, por sus siglas en inglés). En conjunto, estos índices miden comparativamente las bases habilitantes para una transformación digital del gobierno coherente y centrada en las personas en los países miembros de la OCDE y en los países candidatos a la adhesión (Recuadro 1.1).

A pesar de los avances logrados en los países, la implementación sigue siendo desigual. Los gobiernos que cuentan con marcos, pero carecen de capacidades sostenidas, plataformas compartidas o mecanismos de aseguramiento, tienen dificultades para traducir sus intenciones en resultados con el ritmo y la escala necesarios. El progreso depende de traducir la ambición digital en transformación institucional, con el respaldo de modelos operativos, incentivos y mecanismos de rendición de cuentas que permitan una adopción y un uso sostenidos. El resto de este capítulo examina la situación de los países en cada una de las seis dimensiones y lo que se necesitará para pasar de la ambición digital a la transformación institucional.

Recuadro 1.1. Medir el gobierno digital: el Índice de Gobierno Digital y el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables de la OCDE

El **Índice de Gobierno Digital (DGI)** evalúa las bases habilitantes para la transformación digital en las seis dimensiones del Marco de Políticas de Gobierno Digital (DGPF). Mide las acciones gubernamentales en una amplia gama de habilitadores críticos para aprovechar estratégicamente las tecnologías digitales y los datos en el gobierno: gobernanza y gestión de las inversiones, infraestructura digital, competencias digitales, gobernanza e intercambio de datos, inteligencia artificial en el gobierno, y diseño y prestación de servicios. Recopila 155 datos por cada país participante.

El progreso en cada dimensión se evalúa a través de cuatro facetas transversales que reflejan etapas sucesivas del ciclo de políticas: *enfoque estratégico* (la medida en que los gobiernos cuentan con una visión y una dirección coherentes); *palancas de política* (la medida en que existen los mandatos, los marcos jurídicos y las herramientas adecuados); *implementación* (la medida en que estos están integrados en la práctica de forma operativa); y *monitoreo* (la medida en que los gobiernos evalúan los resultados y aprenden de ellos). Esta perspectiva de cuatro etapas es fundamental para comprender no solo cuánto han avanzado los gobiernos, sino también en qué punto del proceso de reforma se ha estancado el progreso.

El **Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata)** ofrece una referencia específica sobre la solidez de las políticas de datos abiertos gubernamentales, al examinar en qué medida estos datos (incluidos los conjuntos de datos de alto valor) están disponibles y son accesibles, así como el grado en que los gobiernos apoyan proactivamente su reutilización. Recopila 670 datos por cada país participante. Algunos datos seleccionados se incluyen en el cálculo del DGI, en las dimensiones *Sector público impulsado por datos* y *Abierto por defecto*.

Lo que distingue a estos dos índices es que van más allá de verificar si existen políticas integrales de gobierno digital en el papel o si los servicios gubernamentales se ofrecen por medios digitales. Evalúan si los gobiernos tienen la capacidad de implementar esas políticas de manera coherente en todo el sector público, desde el diseño inicial hasta la entrega final. Por lo tanto, son instrumentos esenciales para que los países miembros y socios de la OCDE diseñen sus estrategias de gobierno digital, midan sus avances, prioricen sus esfuerzos y, en general, desarrollen capacidades de gobierno digital más sólidas.

Proceso metodológico

Ambos índices son el resultado de un trabajo colaborativo con los países miembros de la OCDE en el marco del Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios de Gobierno Digital (E-Leaders), con el fin de establecer mediciones rigurosas, transparentes y coherentes; su metodología fue aprobada por el Grupo de Trabajo y desclasificada por el Comité de Gobernanza Pública (PGC) de la OCDE.

Los datos presentados en este informe se basan en la Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0, que sustenta el DGI, y en la Encuesta de la OCDE sobre Datos Abiertos Gubernamentales 6.0, que sustenta el Índice OURdata. Ambas encuestas se aplicaron en el primer semestre de 2025 y abarcan las políticas e iniciativas vigentes entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2024.

Las personas encuestadas fueron funcionarios de alto nivel en materia de gobierno digital designados por cada país participante, y se proporcionó un glosario de términos para asegurar una interpretación coherente entre los países participantes. Una vez cerrado el período de recopilación de datos, todas las respuestas de los países se sometieron a un proceso de validación detallado en varias rondas. En una primera ronda se revisó la coherencia interna de las respuestas y se verificó que tanto éstas como la evidencia de respaldo correspondieran a la pregunta respectiva. En una segunda ronda se aseguró la coherencia transversal entre las secciones y los temas de la encuesta, identificando contradicciones o vacíos entre preguntas relacionadas. A lo largo de este proceso, la OCDE

mantuvo contacto bilateral con las personas encuestadas de cada país para aclarar ambigüedades, solicitar evidencia adicional y resolver discrepancias.

Tras la validación, cada país participante revisó y aprobó formalmente el conjunto de datos final antes de que se utilizara para calcular los índices compuestos y sustentar el análisis presentado en este informe. Esta etapa de aprobación garantiza que los datos reflejen con precisión la situación de cada país durante el período de referencia y establece un compromiso compartido con la integridad del conjunto de datos.

En el documento de trabajo de la OCDE con los resultados compuestos se presentan más detalles metodológicos, incluidos el esquema de ponderación, el método de agregación y las pruebas de robustez estadística (2026^[2]).

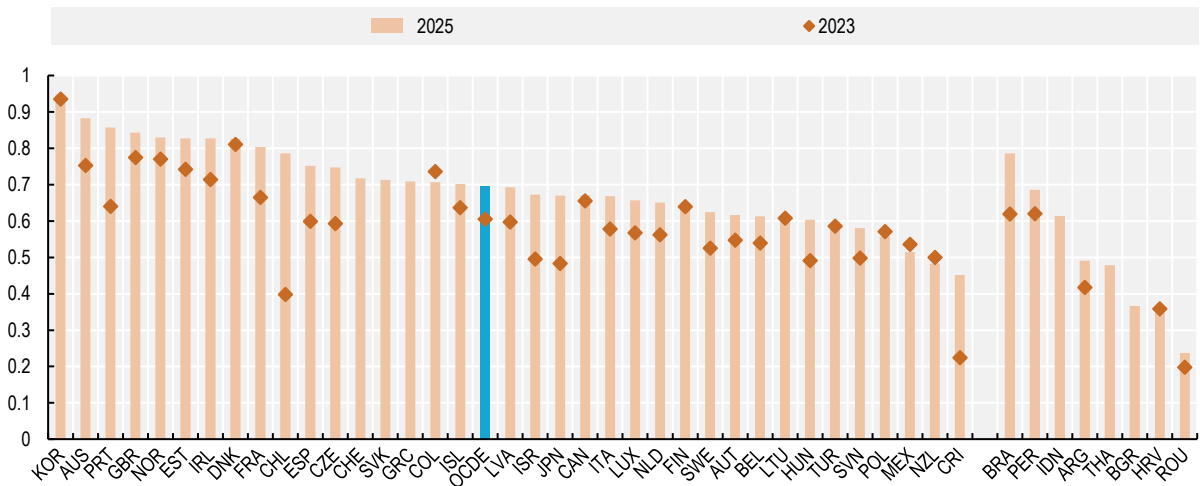
Fuente: OCDE (2026^[2]).

1.3. EL ESTADO DEL GOBIERNO DIGITAL: AVANCE REAL, PERO CON MARGEN DE MEJORA

Este informe se basa en los resultados y hallazgos del Índice de Gobierno Digital (DGI) y del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) 2025. El análisis del DGI abarca 36 países de la OCDE y 8 países candidatos a la adhesión (Argentina, Brasil, Bulgaria, Croacia, Indonesia, Perú, Tailandia y Rumania), mientras que el Índice OURdata presenta el mismo grupo, con excepción de Dinamarca y Hungría. Los resultados principales confirman avances reales pero desiguales. El promedio del DGI aumentó de 0.61 (sobre 1) en 2023 a 0.70 en 2025. Esto representa un incremento del 14%, y

todos los países de la OCDE, salvo 7, mejoraron sus puntajes desde 2023 (Figura 1.2). El Índice OURdata aumentó de forma más moderada, de 0.48 a 0.53 (Figura 1.4). Los países candidatos a la adhesión se ubican por detrás: su promedio en el DGI, de 0.50, está 0.20 puntos por debajo del promedio de la OCDE, y su promedio en el Índice OURdata, de 0.46, es 0.07 puntos inferior. Estos resultados muestran que la mayoría de los gobiernos de la OCDE se encuentran hoy más cerca de la frontera de la madurez digital que lejos de ella, pero el ritmo y la profundidad del cambio siguen siendo insuficientes para cerrar la brecha entre la capacidad institucional y lo que exigen las personas y los retos de política complejos.

Figura 1.2. Resultados del Índice de Gobierno Digital de la OCDE



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. Los datos de 2025 abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Grecia, la República Eslovaca, Suiza ni Estados Unidos. Los datos de Indonesia y Tailandia abarcan del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. Véase Tabla del anexo 1.A.1 para consultar los puntajes detallados por país.

Fuente: OCDE (2026^[2]; 2024^[3]; OCDE/BAsD, 2025^[4]).

El progreso en las seis dimensiones del DGI es desigual y, cuando se examina a través de las cuatro facetas transversales, revela un claro patrón. Los mayores avances se registraron en *Sector público impulsado por datos* (de 0.63 a 0.74, la mayor mejora de todas las dimensiones), *Impulsado por el usuario* (de 0.61 a 0.71) y *Proactividad* (de 0.57 a 0.67). Estos avances reflejan marcos de gobernanza de datos más sólidos, un uso más amplio de enfoques de diseño de servicios y pruebas con usuarios, y una expansión moderada de la gobernanza y el uso de la IA en el gobierno.

Los avances han sido más limitados en *Digital por diseño* (de 0.68 a 0.75), *Gobierno como plataforma* (de 0.62 a 0.71) y *Abierto por defecto* (de 0.53 a 0.59). Los menores avances en estas tres dimensiones se deben en parte a que los países ya habían construido bases sólidas, en particular en materia de gobernanza y ciberseguridad, y no a que hayan dejado de avanzar. Áreas clave como la gobernanza de las inversiones digitales y el monitoreo de las estrategias digitales siguen siendo débiles y no han evolucionado al mismo ritmo que las mejoras en otros ámbitos de estas dimensiones.

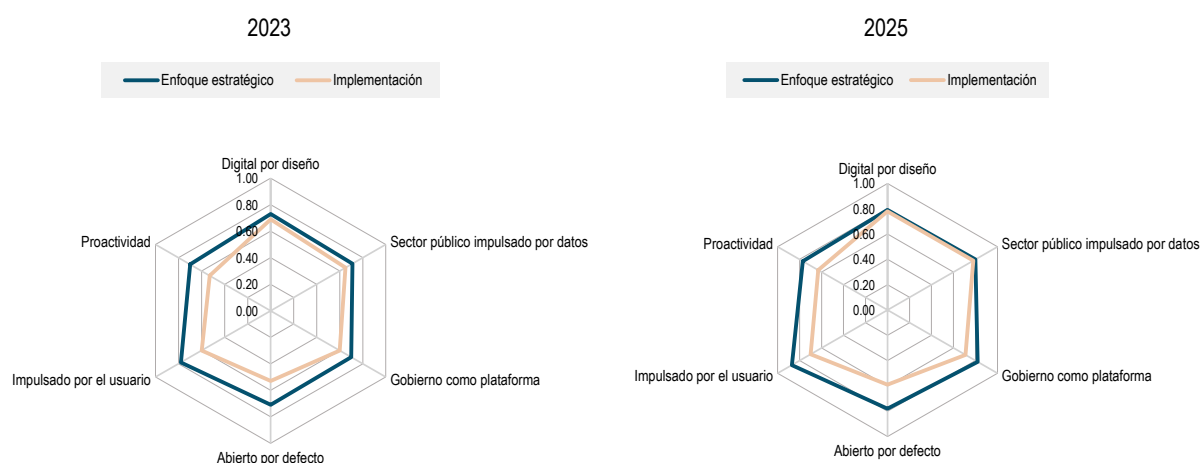
Los resultados de *Abierto por defecto* son los más preocupantes: esta dimensión registró el menor avance de todas (de 0.53 a 0.59) y sigue siendo la de menor puntaje en general. El progreso se debió en gran medida

a avances modestos en las directrices sobre transparencia algorítmica y en las políticas de software de código abierto, mientras que la disponibilidad y la accesibilidad de los conjuntos de datos abiertos de alto valor, los elementos con mayor ponderación en esta dimensión, mejoraron solo marginalmente. Esto tiene implicaciones que van más allá de la propia dimensión: un desempeño limitado en materia de datos abiertos gubernamentales restringe la capacidad de los gobiernos para utilizar los datos en la coordinación en tiempo real, la rendición de cuentas pública y la innovación en todo el gobierno.

Las cuatro facetas transversales que reflejan etapas sucesivas del ciclo de políticas (*enfoque estratégico, palancas de política, implementación y monitoreo*), y que se miden en todas las dimensiones del DGI, revelan distintos grados de avance. En las seis dimensiones, los puntajes de todas las facetas aumentaron con respecto a 2023 (Tabla del anexo 1.A.2). Sin embargo, siguen poniendo de manifiesto la brecha entre la estrategia y la implementación (Figura 1.3). Los puntajes de *enfoque estratégico* (de 0.77 a 0.87) y *palancas de política* (de 0.64 a 0.80) siguen superando a los de *implementación* (de 0.59 a 0.78) y *monitoreo* (de 0.45 a 0.65), las etapas en las que la intención de política debe traducirse en práctica operativa.

Figura 1.3. Los países de la OCDE muestran un mejor desempeño y mayores avances en la definición de la dirección estratégica del gobierno digital, pero siguen rezagados en su implementación

Puntajes de algunas facetas transversales en las seis dimensiones del DGI, promedio de la OCDE, 2023 y 2025



Nota: para consultar la lista completa de los valores de las facetas transversales, véase Tabla del anexo 1.A.2.

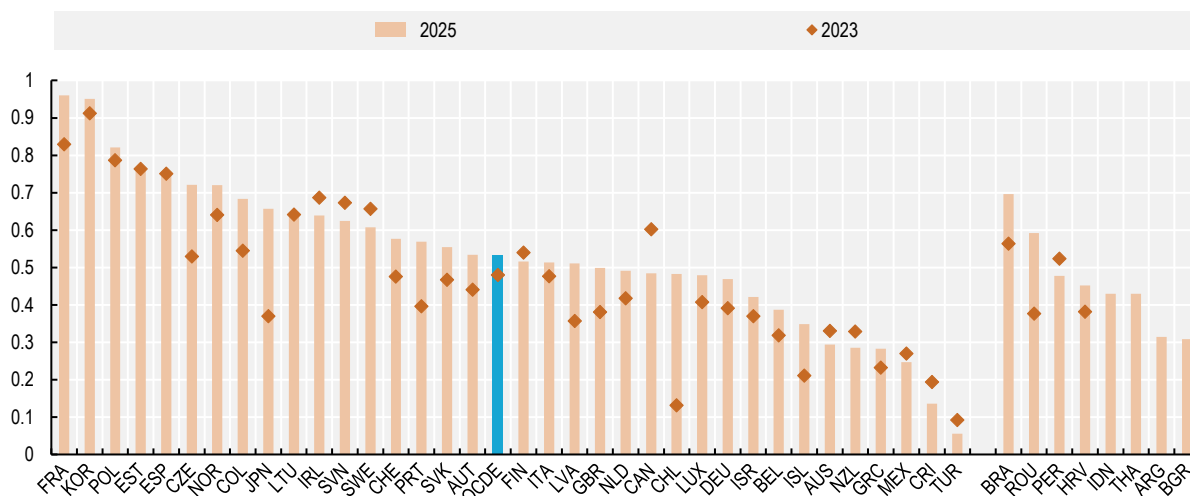
Fuente: Elaboración de los autores con base en la Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025), OCDE (2026^[2]) y OCDE (2023^[5]).

StatLink  <https://stat.link/iw0rk4>

Los resultados indican una brecha persistente entre la ambición estratégica y la implementación, en particular en aspectos donde el monitoreo va detrás de la dirección de política. Por ejemplo, en *Sector público impulsado por datos*, el puntaje del enfoque estratégico alcanzó 0.80 y el de las palancas de política 0.74, mientras que el monitoreo se mantuvo en 0.45, prácticamente sin cambios desde 2023. Se observa un patrón similar en *Digital por diseño*, donde las palancas de política alcanzaron 0.80 pero el monitoreo se mantuvo en 0.55, y en *Proactividad*, donde, a pesar de avances notables en las palancas de política y la implementación, el monitoreo se estancó en 0.53. Esta brecha entre el diseño y la ejecución ya estaba presente en 2023 y no se ha reducido de manera significativa, lo que confirma que el progreso es mayor en el establecimiento de marcos formales y mecanismos habilitantes que en su integración en las operaciones cotidianas, los flujos de trabajo y los sistemas de rendición de cuentas que determinan el buen desempeño del gobierno digital. En conjunto, la evidencia muestra que el principal obstáculo para cerrar la brecha ya no es la ausencia de estrategias o marcos de políticas, sino la incapacidad de traducirlos sistemáticamente en práctica operativa a escala.

Los resultados del Índice OURdata refuerzan este diagnóstico (Figura 1.4). Los países de la OCDE obtienen mejores resultados en *Disponibilidad de datos* (impulsada por una publicación más amplia de conjuntos de datos de alto valor, en particular en educación, finanzas públicas y justicia; la lista completa de conjuntos de datos se presenta en el anexo) y en *Accesibilidad de los datos* (respaldada por los requisitos de la Directiva de Datos Abiertos de la UE) que en *Apoyo del gobierno a la reutilización de datos*, el pilar en el que el desempeño sigue siendo más débil. En promedio, el 57% de los conjuntos de datos de alto valor está disponible como datos abiertos y el 67% es accesible a través de portales centrales, pero solo el 49% ofrece acceso mediante interfaces de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés). Los avances en la participación de las partes interesadas y en la evaluación de impacto han sido modestos, lo que confirma que, si bien los gobiernos están haciendo los datos más visibles, tienen menos éxito en hacerlos sistemáticamente útiles para el aprendizaje, la innovación y la creación de valor público.

Figura 1.4. Resultados del Índice OURdata de la OCDE



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Dinamarca, Hungría ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Hungría ni Estados Unidos, y no se incluyen los de Dinamarca. Los datos de 2025 abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Los datos de Indonesia y Tailandia abarcan del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2026^[2]; 2023^[5]; OCDE/BA5D, 2025^[4]).

StatLink  <https://stat.link/gxjb7a>

En conjunto, los índices muestran un sector público digitalmente más maduro que en 2023, pero aún insuficientemente coherente, adaptable u operativamente integrado para cerrar las brechas identificadas en la sección anterior. El próximo reto no es solo seguir avanzando en cada dimensión, sino acortar la distancia entre las bases existentes y la forma en que los gobiernos operan, se coordinan y cumplen en la práctica. Las siguientes secciones examinan los obstáculos que contribuyen a esta brecha y las acciones que los gobiernos pueden emprender para traducir la madurez digital en desempeño integral.

1.4. PRINCIPALES RETOS PARA PASAR DEL DISEÑO DE POLÍTICAS A LA IMPLEMENTACIÓN Y EL USO

A partir de los resultados generales y por dimensión del DGI y del Índice OURdata, esta sección examina cinco retos que explican por qué persiste la brecha entre la ambición digital y el desempeño institucional, y por qué cerrarla requiere algo más que añadir nuevos componentes a un panorama ya saturado.

1.4.1. Una gobernanza de datos limitada impide aprovechar el valor de los datos

Los datos son fundamentales para que los gobiernos puedan actuar con coherencia, reducir duplicidades, anticipar necesidades y crear las condiciones para una IA confiable. Los resultados del DGI 2025 muestran que los gobiernos han logrado avances reales en la gestión de los datos como un activo estratégico: el 94% cuenta con estrategias de datos y el 92% reporta estándares de metadatos, lo que refleja un compromiso amplio con la gobernanza de los datos en todo el sector público. El uso de datos para funciones clave de gobierno también es elevado: el 94% de los países utiliza datos para el monitoreo y la evaluación de políticas, y el 92% para anticipar y planificar intervenciones. No se trata de logros menores; representan un cambio sustancial con respecto a los enfoques fragmentados y en silos que caracterizaban la gestión de datos del sector público hace una década.

Sin embargo, el progreso ha sido desigual a lo largo del ciclo de políticas. El monitoreo de las estrategias de datos sigue siendo limitado: solo el 62% de los países informa que da seguimiento a sus resultados. La gestión de la calidad de los datos también es incompleta, ya que

solo el 64% de los países cuenta con estándares formales para evaluar la calidad de los datos. La brecha es más marcada en la comprensión cómo los servicios públicos funcionan en la práctica: apenas el 44% de los países informó contar con iniciativas de alcance gubernamental para analizar los patrones de uso de los servicios públicos, lo que limita la capacidad de los gobiernos para aprender de la experiencia de las personas y mejorar sus servicios de manera iterativa. Los gobiernos no podrán extraer todo el valor de los datos que gestionan a menos que apliquen los datos de forma sistemática al diseño, la entrega y la evaluación de los servicios, y no solo a la planificación y la supervisión.

Los datos abiertos gubernamentales muestran un patrón similar. Los requisitos de publicación y accesibilidad han avanzado: el 94% de los países de la OCDE exige ahora a las instituciones del sector público que publiquen datos abiertos, y la accesibilidad a través de portales centrales es relativamente alta. Pero los mecanismos que convierten los datos en valor público siguen siendo débiles. Solo el 49% de los conjuntos de datos de alto valor en los países de la OCDE ofrece acceso mediante API (un habilitador clave de la reutilización), y la evaluación del impacto de los datos abiertos es limitada: apenas el 31% de los países evalúa su impacto económico, el 26% su impacto en el sector público y solo el 11% su impacto social. Los gobiernos están haciendo visibles los datos sin hacerlos útiles. Sin un mayor apoyo a la reutilización y una medición más sistemática de los resultados, los datos abiertos gubernamentales siguen siendo un ejemplo de disponibilidad formal sin utilidad práctica.

1.4.2. La adopción de la infraestructura pública digital va retrasada respecto a su despliegue

Los países de la OCDE han invertido de forma sustancial en componentes digitales básicos compartidos: identidad digital, sistemas de intercambio de datos, notificaciones digitales, infraestructura en la nube y portales digitales únicos. El despliegue es real, pero su existencia no necesariamente está automáticamente generando valor público ni integración.

La gobernanza de la identidad digital está en gran medida establecida: el 92% de los países cuenta con una estrategia de identidad digital y casi todos han designado un organismo responsable. Sin embargo, la cobertura de servicios y el uso efectivo siguen siendo desiguales. El 69% informa que más de la mitad de sus

servicios en línea pueden utilizarse con identidad digital, y la adopción de la identidad digital por parte de la población va desde más del 90% en nueve países hasta menos del 50% en doce. Además, aunque otros sistemas están muy extendidos en los países de la OCDE, como los sistemas de interoperabilidad de datos, disponibles en el 83% de ellos, su impacto depende de que se utilicen activamente, lo que requiere enfoques centrados en las personas, incentivos, cumplimiento e inversión sostenida que muchos gobiernos aún no han puesto en marcha. Otros componentes habilitantes, como el correo digital y los pagos digitales, siguen ausentes en muchos países.

Como resultado, muchos gobiernos disponen de los componentes para funcionar como plataforma sin obtener los beneficios de hacerlo. Los gobiernos enfrentan el gran reto de impulsar la adopción, integración y uso eficaz de forma sistemática en todo el gobierno, ya que una implementación fragmentada, una adopción desigual y una interoperabilidad variable pueden seguir limitando los beneficios de las plataformas y los activos de datos compartidos. Esta brecha entre la disponibilidad y el uso efectivo suele reflejar tres problemas relacionados: una gobernanza fragmentada, en la que ninguna institución tiene el mandato o el incentivo para impulsar la adopción en todo el gobierno; requisitos limitados para que los proveedores de servicios utilicen la infraestructura compartida; y un apoyo práctico insuficiente (orientación técnica, apoyo para la incorporación y asistencia directa) para que los componentes básicos comunes sean la opción por defecto. Esto afecta directamente a los usuarios. Allí donde la adopción de la identidad digital es limitada, la interoperabilidad sigue siendo escasa y la infraestructura compartida está incompleta, los gobiernos no pueden ofrecer la experiencia fluida e integrada que las personas esperan y probablemente tengan dificultades para asegurar la continuidad operativa de sus servicios cuando se produzcan interrupciones.

1.4.3. La inversión, la contratación pública y las competencias aún no están plenamente alineadas con los modelos de desarrollo digital

Los gobiernos han fortalecido la conducción y la planificación central de la transformación digital, pero los sistemas que rigen la inversión, la contratación pública y la fuerza laboral siguen estando más

orientados a gestionar el cumplimiento que a impulsar la ejecución. La evaluación ex ante está generalizada: el 89% de los países de la OCDE cuenta con mecanismos para planificar y estimar el gasto en gobierno digital. Sin embargo, la evaluación ex post es poco frecuente: solo el 25% realiza análisis costo-beneficio ex post de los proyectos digitales. Esto significa que los gobiernos aprueban inversiones digitales sin aprender de manera sistemática si funcionan en la práctica o si generan los resultados previstos.

Las orientaciones sobre contratación pública han mejorado, ya que el 89% de los países de la OCDE cuenta con directrices centrales específicas de contratación para proyectos digitales y de TIC, pero el uso de mecanismos ágiles y orientados a la innovación sigue siendo moderado; solo el 55% de los países informa utilizar enfoques de contratación adecuados para una entrega digital iterativa. En cambio, los gobiernos siguen teniendo dificultades para gestionar tecnologías cambiantes e intensivas en datos mediante presupuestos y ciclos de aprobación rígidos, así como controles orientados al cumplimiento, diseñados para la época pre-digital.

La misma rigidez se observa en el talento y las competencias digitales. Los gobiernos son cada vez más conscientes de las brechas de capacidades (el 72% de los países ha realizado evaluaciones de necesidades de competencias digitales) y han ampliado sus esfuerzos de capacitación y contratación de personal. Pero estos siguen siendo fragmentados y están desvinculados de la planificación de la fuerza laboral a largo plazo: solo el 17% de los países cuenta con una estrategia específica de competencias digitales para el sector público. Sin una inversión sostenida en las personas, los gobiernos no pueden mantener la capacidad interna necesaria para ejercer un control estratégico sostenido sobre las decisiones tecnológicas, gestionar eficazmente a los proveedores o aprender de la implementación a lo largo del tiempo. Los sistemas de inversión que no aprenden y una fuerza laboral que no se planifica puede hacer que los gobiernos dependan de forma excesiva de proveedores externos, y sean incapaces de construir la memoria institucional que exige una transformación digital sostenida. En conjunto, estos obstáculos limitan el avance hacia modelos operativos más adaptables y basados en evidencia que favorezcan una eficiencia y una resiliencia duraderas.

1.4.4. La adopción de la IA avanza más rápido que la capacidad de los gobiernos para gobernarla

La adopción de la IA en los gobiernos de la OCDE se está acelerando, pero las salvaguardias y las condiciones operativas necesarias para utilizarla de forma segura y a escala no avanzan al mismo ritmo. Las bases estratégicas están en gran medida establecidas: casi todos los países de la OCDE cuentan con una estrategia de IA en el gobierno, el 83% tiene al menos una institución responsable de la gobernanza de la IA en el sector público y esta tecnología ya se utiliza en al menos un ámbito del gobierno en el 97% de los países de la OCDE, con la mayor adopción en los procesos internos y los servicios públicos.

Sin embargo, la brecha entre la estrategia y la gobernanza operativa es significativa. Solo el 58% de los países ofrece apoyo central para la contratación pública de bienes y servicios de IA. La preparación de los datos, la interoperabilidad y los mecanismos de transparencia, es decir, las condiciones que hacen que la IA sea confiable y escalable, siguen en varios países estando no suficientemente desarrollados. Lo más llamativo es que solo el 28% de los países de la OCDE informa realizar algún tipo de evaluación, financiera o no financiera, del impacto de los casos de uso de la IA en el gobierno. Los gobiernos están adoptando la IA sin evaluar sistemáticamente si funciona según lo previsto. Muchos han pasado de la estrategia a la experimentación, pero no de la experimentación a una implementación persistente en todo el gobierno.

Esto tiene implicaciones que van más allá de la propia IA. La IA puede favorecer la productividad, la capacidad de respuesta y la proactividad, pero solo cuando se apoya en datos fiables, una rendición de cuentas clara y mecanismos operativos confiables. Cuando estas condiciones no existen, la IA corre el riesgo de quedar confinada a pilotos aislados y de generar mejoras de eficiencia limitadas, en lugar de propiciar un cambio real en la capacidad del gobierno para anticipar, coordinar y cumplir. El obstáculo no es la falta de ambición ni de adopción temprana, sino la capacidad limitada para gobernar y desplegar sistemas de IA de manera confiable, medible y escalable en todo el gobierno.

1.4.5. Los servicios siguen siendo demasiado reactivos y fragmentados para que el gobierno funcione como un único sistema

Los servicios públicos siguen organizándose en gran medida en torno a las estructuras institucionales y no a las necesidades de las personas. Muchos países han logrado avances concretos: el 89% de los países de la OCDE cuenta con estándares de servicio, y herramientas para el codiseño con los usuarios están ampliamente disponibles. Pero lograr que los estándares tengan efectos en la práctica es más complejo que su mero establecimiento. Solo el 44% de los países cuenta con requisitos formales para aplicar los estándares de servicio tanto en el nivel central/federal como en el subnacional, y el apoyo práctico necesario para aplicarlos de forma sistemática siguen siendo limitados. La participación de los usuarios, aunque continúe mejorando, sigue sin ser suficientemente sistemática: la inclusión focalizada de grupos que enfrentan mayores barreras de acceso no está lo suficientemente incorporada en la práctica general de codiseño, y el uso de métodos de testeo como las sesiones de pensamiento de diseño (design thinking), los grupos focales y las plataformas de consulta sigue siendo limitado.

La medición del desempeño de los servicios también es débil. La mayoría de los gobiernos carece de herramientas a nivel de todo el gobierno para identificar de manera coherente en qué punto los usuarios abandonan el proceso, dónde se interrumpen los viajes del usuario, o dónde se acumulan las cargas administrativas. Sin esta retroalimentación, resulta difícil mejorar los servicios de forma sistemática o demostrar el valor de la inversión digital tanto a los tomadores de decisiones como a las personas.

El problema de fondo es que los servicios siguen siendo reactivos. Las personas y las empresas todavía deben saber qué solicitar, cuándo presentar una solicitud y adónde acudir. El principio de una sola vez, el uso intensivo de datos y la anticipación basada en la IA, es decir, los mecanismos que permitirían al gobierno acercarse a las personas en lugar de esperar a ser contactado reactivamente, siguen aplicándose de manera desigual. El obstáculo no es la ausencia de canales digitales, sino la incapacidad de conectarlos en un sistema coherente y centrado en las personas que actúe a partir de lo que el gobierno ya sabe.

1.4.6. Superar la fragmentación para lograr un desempeño a nivel de todo el sistema

Los cinco retos comparten un denominador común: a los gobiernos no les faltan iniciativas individuales, instrumentos de política ni componentes digitales. Lo que les falta es la coherencia institucional necesaria para que estos elementos operen y se refuercen mutuamente. Entre ellos se cuentan sistemas de datos que no pueden compartirse, infraestructura que se construye pero no se adopta, inversiones que se aprueban pero no se evalúan, IA que se despliega pero no se gobierna, y servicios que se diseñan pero no se conectan. Cada uno de ellos es un síntoma de la misma condición subyacente. Los obstáculos no son independientes entre sí: unas bases de datos débiles socavan la interoperabilidad; una infraestructura fragmentada limita la integración de los servicios; unos sistemas de inversión rígidos ralentizan la iteración necesaria para cerrar las brechas de capacidades; y, sin mecanismos de confianza, la IA no puede escalar. Las piezas están, en su mayoría, disponibles. El reto ahora es hacer que funcionen como un sistema, y ello exige un tipo de esfuerzo de reforma distinto del que permitió construir las bases en un principio.

1.5. APROVECHAR TODO EL POTENCIAL DEL GOBIERNO DIGITAL

Los cinco obstáculos identificados en la sección 1.4 tienen una raíz común: las reformas del gobierno digital han tenido más éxito en construir las bases que en lograr que funcionen de manera articulada en la práctica. Por lo tanto, cerrar la brecha entre la ambición digital y el desempeño institucional no es principalmente una cuestión de añadir nuevas estrategias o componentes, ya que la mayoría de los gobiernos ya cuenta con ambos. Requiere un tipo de esfuerzo distinto: conectar lo que existe, integrarlo en la forma en que funcionan los gobiernos y mantener las condiciones organizacionales necesarias para aprender y adaptarse con el tiempo. Las siguientes subsecciones presentan cuatro áreas en las que se requiere una acción más deliberada y sistémica.

1.5.1. Pasar de construir infraestructura pública digital a impulsar su uso

Componentes básicos fundamentales, como los sistemas de intercambio de datos, la identidad digital, la

infraestructura en la nube, los registros base y las plataformas de servicios digitales, siguen estando subutilizados y no están suficientemente integrados en las operaciones cotidianas de las instituciones públicas. La prioridad ahora es un uso más sistemático de lo que ya existe.

Esto requiere diseñar componentes digitales compartidos de modo que la reutilización sea el camino más sencillo para los usuarios y los proveedores de servicios. Cuando los organismos pueden acceder a sistemas comunes de identidad digital, flujos de datos compartidos y componentes de servicio estandarizados en lugar de desarrollar los suyos propios, crean las condiciones para un gobierno realmente integrado, menos duplicidades y una prestación de servicios más eficiente. El enfoque de Estonia en materia de infraestructura pública digital ilustra lo que es posible cuando la infraestructura compartida se gobierna activamente, se establece como obligatoria y se mantiene a lo largo del tiempo. Su plataforma de intercambio de datos X-tee, cuyo uso es legalmente obligatorio para las organizaciones del sector público, permite ahorrar a la población estonia un estimado de 844 años de tiempo de trabajo colectivo al año, mientras que la identidad digital ha generado ahorros de hasta el 2% del PIB (OCDE, 2024^[6]).

La reutilización no se produce de forma automática. Requiere una gobernanza clara, que incluya normas comunes, mecanismos de coordinación y acuerdos de intercambio de datos que otorguen a las instituciones tanto la obligación como el apoyo práctico para utilizar la infraestructura compartida. También requiere modelos de financiamiento que cubran no solo el desarrollo inicial, sino también los costos continuos de mantenimiento, actualización y ampliación de los componentes comunes a lo largo del tiempo y entre organismos. La infraestructura que se construye una vez y luego se deja deteriorar se convierte rápidamente en un obstáculo en lugar de un habilitador.

La confianza de los usuarios es una condición igualmente importante para la adopción. A medida que los gobiernos amplían los sistemas de identidad digital y las capacidades de intercambio de datos, los usuarios necesitan un control real sobre la forma en que se procesan, utilizan y comparten sus datos personales. La capa de intercambio de datos Suomi.fi de Finlandia, construida sobre la misma arquitectura que el sistema de Estonia y de uso legalmente obligatorio para todas las

organizaciones del sector público, combina la adopción obligatoria con sólidos resguardos de protección de datos, incluida información clara y detallada sobre qué tipo de datos se comparten y con qué finalidad. Esto demuestra que exigir el uso de la infraestructura compartida y proteger los derechos de las personas sobre sus datos personales son objetivos complementarios y no contrapuestos. Los sistemas de identidad y las billeteras digitales que permiten a los usuarios controlar y compartir de forma selectiva sus credenciales, tanto de forma nacional como transfronteriza, son un mecanismo importante para construir esta confianza. Cuando los usuarios sienten que tienen el control, la adopción llega; cuando no es así, incluso una infraestructura bien diseñada queda sin utilizar.

Estas bases también determinan hasta dónde pueden llegar los gobiernos con la IA. Pasar de pilotos aislados de IA a un uso confiable y a escala depende de datos fiables, sistemas interoperables y procesos de aseguramiento replicables. Los gobiernos que consideran una infraestructura digital sólida como una condición previa para el despliegue de la IA, y no como algo que resolver más adelante, están en mejores condiciones de aprovechar el potencial de la IA sin generar nuevos riesgos sistémicos. Esta necesidad se vuelve aún más apremiante a medida que los gobiernos recurren a sistemas de IA para ser más proactivos.

1.5.2. Adecuar la gobernanza y la inversión a la entrega digital

El DGI 2025 muestra que la gobernanza del gobierno digital se inclina fuertemente hacia la planificación: las estrategias son sólidas, los mandatos son más claros que antes y la evaluación ex ante está generalizada. Lo que sigue siendo débil es la capacidad de iterar, evaluar y adaptarse una vez que comienza la ejecución. Corregir esta situación exige cambios en la forma en que los gobiernos gobiernan, financian y desarrollan capacidades para la transformación digital, y no solo en la forma en que la planifican.

Los modelos de gobernanza deben integrar la retroalimentación como una función habitual y no como un ejercicio ocasional. Esto implica crear mecanismos estructurados, como revisiones periódicas, ciclos de retroalimentación de los usuarios y foros de aprendizaje entre organismos, que permita corregir el rumbo de las

estrategias o iniciativas de gobierno digital en base a la evidencia, en lugar de esperar a una evaluación formal al final de su ciclo. También implica abrir la gobernanza a miradas y perspectivas externas: los modelos de gobernanza y los mecanismos consultivos que incorporan la experiencia de la industria, la sociedad civil y la academia ayudan a que las estrategias de gobierno digital se mantengan ancladas en lo que es técnicamente viable y socialmente legítimo.

Las estructuras institucionales también importan. Una supervisión central fragmentada, en la que la estrategia digital, el apoyo a la ejecución y la gobernanza de las tecnologías emergentes recaen en organizaciones separadas, debilita la coherencia entre la intención de política y la práctica operativa. El Reino Unido abordó esta cuestión directamente en enero de 2025 al consolidar su Servicio Digital del Gobierno, su Oficina Central Digital y de Datos y su incubadora de IA en un único Centro Digital de Gobierno, con un mandato que abarca la estrategia, el apoyo a la ejecución y la gobernanza de la IA en todos los ministerios, un enfoque diseñado para reducir la distancia entre la dirección central y la ejecución cotidiana.

Los enfoques de inversión deben ajustarse a la naturaleza iterativa del trabajo digital. La asignación y desembolso presupuestario por adelantado, en base a requerimientos fijos y detallados, no se adaptan a tecnologías que evolucionan con rapidez y cuyos requisitos se definan a través del testeado y el uso. Los gobiernos que están adoptando un financiamiento modular y por etapas, que libera recursos en tramos vinculados a avances demostrados en lugar de compromisos iniciales, están en mejores condiciones de detener lo que no funciona, escalar lo que funciona bien y evitar quedar atrapados en errores costosos. El Marco de Supervisión de Inversiones Digitales y en TIC de Australia (IOF, por sus siglas en inglés), que exige que los grandes proyectos digitales superen revisiones de control por etapas antes de recibir más financiamiento, ilustra cómo puede estructurarse la gobernanza de las inversiones para promover el aprendizaje y reducir el riesgo de fracasos a gran escala. Igualmente importante es cerrar el ciclo de evaluación: sin una evaluación sistemática para saber si las inversiones digitales han generado los resultados previstos, los gobiernos no pueden aprender de la experiencia ni justificar la continuidad de la inversión.

La habilidad de los gobiernos para decidir si desarrollar, adquirir o co-implementar tecnologías digitales toman cada vez mayor trascendencia; sin embargo, muchos carecen de la experiencia interna necesaria para decidir bien. Los gobiernos que invierten en esta capacidad institucional, desarrollando las competencias para evaluar críticamente las ofertas de los proveedores, gestionar activamente los contratos y comprender las implicaciones a largo plazo de las decisiones tecnológicas, están menos expuestos a dependencias tecnológicas, en mejores condiciones de cambiar de proveedor cuando sea necesario y más capacitados para mantener el control estratégico sobre su propia infraestructura digital.

En última instancia, nada de esto funciona sin servidores públicos calificados. Ampliar la capacitación y la contratación de personal es necesario, pero no suficiente: solo el 17% de los países cuenta con una estrategia específica de competencias digitales para el sector público y, sin ella, los esfuerzos de desarrollo de capacidades siguen siendo fragmentados y reactivos. El programa de desarrollo del talento para el gobierno digital de Corea, que forma parte del Sistema de Desarrollo de Recursos Humanos del país, ilustra cómo la planificación de la fuerza laboral y la entrega digital pueden vincularse sistemáticamente al combinar un marco de competencias específico con trayectorias profesionales estructuradas para los perfiles digitales en todo el sector público. Los gobiernos necesitan planes de fuerza laboral que desarrollen las competencias interdisciplinarias que exige la entrega digital, combinando políticas, diseño de servicios, datos y tecnología, y que creen trayectorias profesionales lo suficientemente atractivas para retener el talento a lo largo del tiempo. Los servidores públicos que comprenden tanto la intención de las políticas como las realidades técnicas de los sistemas digitales son el habilitador más importante para pasar de las bases

digitales al desempeño digital. Muchos gobiernos amplían la capacitación y la contratación de personal, pero lo hacen al margen de un plan de fuerza laboral a largo plazo.

1.5.3. Incorporar la confianza en la IA en el gobierno desde el inicio

La Encuesta de Confianza de la OCDE muestra que las personas aún no confían lo suficiente en la forma en que los gobiernos gestionan las tecnologías emergentes, la IA o los datos personales. El DGI 2025 ofrece cierto fundamento a estos resultados: la transparencia, la rendición de cuentas algorítmica y la evaluación de impacto siguen estando entre las áreas más débiles del desempeño del gobierno digital en los países de la OCDE.

Este reto se intensifica a medida que la IA se integra más profundamente en el gobierno. Las herramientas de IA convencionales que generan contenidos o recomendaciones ya plantean interrogantes sobre la rendición de cuentas y los sesgos. Los sistemas de IA agéntica, que pueden planificar y ejecutar secuencias de acciones en las herramientas y los flujos de trabajo del gobierno en nombre de los usuarios o de los servidores públicos, elevan aún más este desafío (Recuadro 1.2). Mientras la IA agéntica ofrece servicios públicos más proactivos, integrados y responsivos, también pueden aumentar las exigencias en materia de mecanismos de supervisión claros, registros de decisiones rastreables, una rendición de cuentas efectiva, trazabilidad y control por parte de los usuarios, así como la capacidad de pausar, revertir o impugnar las acciones automatizadas. Los gobiernos que tengan en cuenta estas consideraciones desde el inicio estarán en mejores condiciones para escalar la IA agéntica de manera responsable.

Recuadro 1.2. Explorar la inteligencia artificial (IA) agéntica en el gobierno

Los agentes de IA son sistemas que pueden percibir su entorno y actuar sobre él con cierto grado de autonomía, utilizando las herramientas necesarias para alcanzar objetivos específicos y adaptarse a insumos y contextos cambiantes. La IA agéntica suele referirse a sistemas compuestos por múltiples agentes de IA coordinados que pueden descomponer tareas, colaborar y perseguir objetivos más complejos a lo largo del tiempo con una intervención humana limitada. Mientras que los sistemas de IA generativa *responden*, los sistemas de IA agéntica *actúan*.

Esta distinción es importante para el gobierno, porque las implicaciones pasan de lo que un sistema de IA dice a lo que hace. Las herramientas convencionales de aprendizaje automático (ML, por sus siglas en inglés) o de IA generativa pueden apoyar el análisis, la redacción o la interacción. En cambio, los sistemas de IA agéntica pueden recuperar información de distintas bases de datos, activar pasos de un flujo de trabajo, derivar casos, iniciar transacciones o actualizar registros dentro de los permisos otorgados. Esto crea oportunidades para reducir la carga administrativa, mejorar la capacidad de respuesta y simplificar los servicios, pero también eleva el nivel de exigencia en materia de legalidad, rendición de cuentas, trazabilidad y supervisión humana. Por lo tanto, los gobiernos deben gobernar no solo el modelo, sino también el margen de acción otorgado al sistema, los puntos de aprobación en el flujo de trabajo y los mecanismos de supervisión y reparación.

Un ejemplo temprano en el sector público es Bürokratt de Estonia, una red interoperable de soluciones gubernamentales de IA en fase inicial que, desde la perspectiva del usuario, funciona como un canal único y una puerta de acceso unificada a los servicios del gobierno. En la experiencia de usuario prevista (y todavía incipiente), un usuario puede solicitar un trámite, como pedir un nuevo pasaporte, y un agente de IA orquesta la interacción con la autoridad competente. El objetivo más amplio es trasladar la complejidad de los servicios a un segundo plano mediante la interacción entre sistemas, permitiendo al mismo tiempo que el usuario valide las acciones clave cuando sea necesario.

El Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios de Gobierno Digital de la OCDE (E-Leaders) está explorando cómo los gobiernos pueden utilizar la IA agéntica de manera responsable, incluidos sus casos de uso en el sector público, los requisitos de preparación y los habilitadores, las salvaguardias y la participación necesarios para una adopción confiable.

Fuente: (OCDE, 2026^[7]; OCDE, próximamente^[8]).

La transparencia es un elemento fundamental para el despliegue y el uso de la IA en el gobierno. Los gobiernos deberían divulgar de manera proactiva información sobre los algoritmos que despliegan, incluidos su finalidad, los datos que utilizan y las salvaguardias establecidas para prevenir sesgos o errores. El Registro de Algoritmos e IA de los Países Bajos, desarrollado en respuesta directa a la preocupación pública por el uso de un algoritmo defectuoso por parte de la Administración Tributaria neerlandesa y que hoy abarca más de 600 algoritmos en casi 200 organizaciones públicas, ofrece un modelo reciente y bien documentado para institucionalizar la transparencia algorítmica a escala. Publicar registros de algoritmos y fortalecer las prácticas y los registros de datos abiertos, de modo que los usuarios tengan una

visibilidad y un control reales sobre el uso de sus datos personales, son pasos concretos que refuerzan la confianza pública. El mismo principio se aplica, de manera más amplia, a la forma en que los gobiernos gobiernan y comparten los datos personales: informar a las personas sobre el uso de sus datos y desarrollar sistemas de identidad digital y billeteras digitales que den a los usuarios un control real sobre sus credenciales, en lugar de limitarse a digitalizar los procesos existentes, son una expresión práctica del diseño transparente.

Junto con la transparencia, el aseguramiento independiente permite generar confianza en que la transformación digital es segura, justa y funciona según lo previsto. Esto implica integrar marcos éticos y procesos de gestión de riesgos a lo largo de todo el ciclo

de vida de los sistemas digitales, y no solo en el momento de su despliegue, así como establecer mecanismos de supervisión con la independencia y la capacidad técnica necesarias para exigir cuentas a los gobiernos. Los enfoques modulares y por etapas contribuyen a este objetivo: al dividir los grandes desarrollos en componentes más pequeños y evaluables, los gobiernos pueden demostrar avances, detectar problemas a tiempo y mantener la rendición de cuentas durante todo el proceso. El 28% de los países de la OCDE que actualmente evalúa el impacto de los casos de uso de la IA en el gobierno representa un piso, no un techo. La evaluación sistemática del impacto debería convertirse en una expectativa habitual y no en una excepción.

1.5.4. Entregar los servicios públicos como un sistema coherente

Los gobiernos han invertido considerablemente para mejorar servicios de forma individual. El siguiente paso es conectarlos en viajes de usuario que funcionen más allá de los límites institucionales, de modo que las personas perciban al gobierno como un sistema único y coherente y no como una serie de organizaciones separadas, cada una de las cuales requiere su propia interacción. Se trata más de un reto de gobernanza que técnico: exige decisiones deliberadas sobre cómo se diseñan los servicios, cómo fluyen los datos entre las instituciones y cómo se mide el desempeño y se rinden cuentas.

Las bases para este cambio están cada vez más establecidas. La identidad digital, la interoperabilidad de datos y el principio de una sola vez, según el cual los gobiernos recopilan la información de los usuarios una única vez y la reutilizan en distintos servicios en lugar de solicitarla repetidamente, hacen técnicamente viables a escala viajes de usuario realmente integrados y en los que participan múltiples organismos. La infraestructura pública digital de Dinamarca, que incluye el ecosistema de identidad digital MitID y NemLogin y los sistemas de intercambio de datos, ha permitido ofrecer una serie de servicios basados en eventos de vida, que abarcan desde el registro de nacimientos hasta la creación de empresas, y que reúnen información de distintos organismos sin exigir a los usuarios que vuelvan a presentar datos que ya han proporcionado. Lo que se necesita ahora es la gobernanza y la disciplina operativa para aplicarlos de manera sistemática. Los estándares de servicio, los

métodos de codiseño y las pruebas con usuarios están cada vez más extendidos, pero el siguiente paso es integrarlos de forma rutinaria en los procesos de entrega, toma de decisiones y mejora. Fortalecer estos mecanismos mediante mandatos más claros, mejores orientaciones y una medición más sistemática de la experiencia del usuario es esencial para convertir las mejoras aisladas de los servicios en un cambio a nivel de todo el sistema.

La IA, y en particular la IA agéntica, ofrece un potencial significativo para acelerar este cambio. En el contexto del sector público, la IA agéntica puede ayudar a gestionar procesos complejos en los que participan múltiples organismos en nombre del usuario: identificar los derechos y prestaciones pertinentes, reunir información de distintos sistemas, completar pasos rutinarios dentro de límites definidos y alertar a los usuarios con antelación sobre plazos clave o eventos de vida. Con el tiempo, esto podría reducir la carga de complejidad que los usuarios perciben en su interacción con el gobierno, haciendo que los servicios se perciban como más proactivos, conectados y responsivos. Pero aprovechar este potencial depende de las mismas bases que sustentan, de manera más amplia, la entrega integrada de servicios: sistemas interoperables, una identidad digital confiable, registros claros de las acciones automatizadas y puntos significativos en los que el usuario pueda revisar, impugnar o anular lo que el sistema ha hecho. La IA amplifica el valor de unas bases sólidas, y también el riesgo de unas bases débiles.

Los servicios también deben diseñarse para garantizar la continuidad y el uso transfronterizo. La continuidad implica mantener el acceso a los servicios cuando cambian las circunstancias o aumenta repentinamente la demanda, mediante una entrega multicanal, mecanismos alternativos y la posibilidad de que los usuarios pasen de un canal a otro sin perder su avance ni repetir pasos (omnicanalidad). El funcionamiento transfronterizo implica permitir que las personas, las empresas y los bienes que cruzan fronteras accedan a los servicios de otras jurisdicciones con la misma fluidez que en su propio país. Esto requiere sistemas de identidad digital interoperables, marcos confiables de intercambio de datos y el reconocimiento mutuo de las credenciales digitales. Ambos aspectos expresan un mismo principio: servicios diseñados en torno a la situación real de las personas y no en función de la conveniencia organizacional de cada institución.

1.6. PRESENTACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL GOBIERNO DIGITAL

El análisis de este capítulo plantea el reto central que abordan las demás secciones de este reporte: los gobiernos han construido bases digitales reales, pero aún no las han traducido en un desempeño sistemático a nivel de todo el sistema. Las *Perspectivas del Gobierno Digital de la OCDE* ofrecen una evaluación exhaustiva y prospectiva de las políticas de gobierno digital en 36 miembros de la OCDE y 8 países candidatos a la adhesión. A partir de los resultados del Índice de Gobierno Digital de la OCDE 2025 y del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata), este reporte evalúa los avances y las brechas persistentes en áreas clave de la transformación digital, e identifican lo que los gobiernos deben hacer para pasar de la ambición digital al desempeño del sector público en un entorno de rápida evolución tecnológica, restricciones fiscales y confianza pública limitada.

El reporte se estructura en torno a este capítulo general y a cuatro capítulos temáticos que abarcan áreas clave de las políticas de gobierno digital:

- El capítulo 2 examina cómo los países de la OCDE construyen y utilizan la infraestructura digital y los datos como bases para un gobierno más eficaz y preparado para el futuro. Revisa los avances y las brechas en el despliegue de la infraestructura pública digital, la ampliación del uso de la identidad digital y la implementación

de estrategias de datos y prácticas de gestión de datos.

- El capítulo 3 explora cómo los países establecen la gobernanza y la capacidad organizacional necesarias para gestionar la transformación digital. Examina los avances y los retos en la conducción del gobierno digital, la gestión de las inversiones y el desarrollo del talento y las competencias digitales para preparar a la fuerza laboral pública necesaria para llevarla a cabo.
- El capítulo 4 presenta cómo los países gobiernan y adoptan la IA en el gobierno. En continuidad con el informe *Governing with AI*, ofrece un panorama cuantitativo de los habilitadores que los gobiernos han establecido para asegurar un uso confiable, y de los avances hacia servicios basados en IA más centrados en el usuario y responsivos.
- El capítulo 5 examina cómo los países están construyendo servicios administrativos públicos centrados en las personas y proactivos en la era digital. Explora cómo los gobiernos organizan, conducen y mejoran los servicios para que las personas perciban al gobierno como fiable, integrado y fácil de utilizar.

El análisis comparativo entre países que se presenta en estas Perspectivas va acompañado de notas país para cada miembro de la OCDE y cada país candidato a la adhesión participante, en las que se expone la situación actual y se identifican las fortalezas y las áreas de mejora en aspectos críticos de las políticas de gobierno digital.

Anexo 1.A. Puntajes del Índice de Gobierno Digital de la OCDE

Tabla del anexo 1.A.1. Puntajes compuestos del Índice de Gobierno Digital de la OCDE 2025

País	Digital por diseño	Sector público impulsado por datos	Gobierno como plataforma	Abierto por defecto	Impulsado por el usuario	Proactividad	Puntaje compuesto
OCDE	0.75	0.74	0.71	0.59	0.71	0.67	0.70
AUS	1.00	0.88	0.91	0.67	0.95	0.88	0.88
AUT	0.78	0.63	0.77	0.46	0.53	0.52	0.62
BEL	0.70	0.52	0.69	0.36	0.71	0.69	0.61
CAN	0.76	0.59	0.54	0.74	0.80	0.59	0.67
CHE	0.85	0.75	0.78	0.65	0.76	0.51	0.72
CHL	0.86	0.87	0.71	0.56	0.90	0.81	0.79
COL	0.68	0.87	0.52	0.77	0.70	0.70	0.71
CRI	0.60	0.43	0.38	0.32	0.55	0.42	0.45
CZE	0.71	0.94	0.78	0.72	0.64	0.68	0.75
DNK	0.88	0.83	0.92	0.81	0.72	0.79	0.83
ESP	0.82	0.82	0.74	0.63	0.73	0.78	0.75
EST	0.71	0.93	0.81	0.87	0.72	0.92	0.83
FIN	0.69	0.75	0.70	0.42	0.66	0.59	0.63
FRA	0.79	0.92	0.77	0.87	0.67	0.80	0.80
GBR	0.96	0.92	0.78	0.70	0.93	0.79	0.84
GRC	0.74	0.66	0.75	0.63	0.77	0.70	0.71
HUN	0.60	0.75	0.55	0.49	0.70	0.52	0.60
IRL	0.91	0.77	0.88	0.69	0.85	0.86	0.83
ISL	0.79	0.61	0.73	0.50	0.85	0.73	0.70
ISR	0.71	0.71	0.68	0.60	0.81	0.52	0.67
ITA	0.74	0.77	0.68	0.73	0.69	0.39	0.67
JPN	0.79	0.70	0.77	0.39	0.69	0.68	0.67
KOR	0.98	1.00	0.92	0.94	0.91	0.94	0.95
LTU	0.60	0.88	0.58	0.56	0.53	0.49	0.61
LUX	0.72	0.71	0.71	0.41	0.60	0.79	0.66
LVA	0.78	0.71	0.77	0.54	0.61	0.75	0.69
MEX	0.59	0.54	0.60	0.52	0.47	0.38	0.51
NLD	0.75	0.67	0.68	0.60	0.56	0.64	0.65
NOR	0.78	0.91	0.81	0.68	0.88	0.92	0.83
NZL	0.58	0.56	0.52	0.31	0.34	0.59	0.48
POL	0.64	0.51	0.61	0.54	0.59	0.46	0.56
PRT	0.96	0.76	0.93	0.65	0.94	0.91	0.86
SVK	0.73	0.72	0.73	0.7269	0.75	0.63	0.71
SVN	0.65	0.62	0.64	0.46	0.57	0.54	0.58
SWE	0.62	0.87	0.65	0.53	0.63	0.44	0.62
TUR	0.61	0.58	0.66	0.25	0.69	0.69	0.58
ARG	0.62	0.45	0.55	0.60	0.32	0.42	0.49

País	Digital por diseño	Sector público impulsado por datos	Gobierno como plataforma	Abierto por defecto	Impulsado por el usuario	Proactividad	Puntaje compuesto
BGR	0.57	0.43	0.41	0.36	0.28	0.14	0.37
BRA	0.78	0.75	0.81	0.74	0.84	0.80	0.79
HRV	0.46	0.58	0.41	0.23	0.34	0.06	0.35
PER	0.79	0.86	0.57	0.67	0.82	0.40	0.69
ROU	0.49	0.37	0.14	0.27	0.1	0.06	0.24

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. Los datos abarcan el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2024.

Fuente: (OCDE, 2026^[2]).

Tabla del anexo 1.A.2. Dimensiones del DGI según las cuatro facetas transversales

Promedio de la OCDE, 2023 y 2025

Dimensión	Enfoque estratégico		Palancas de política		Implementación		Monitoreo	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Digital por diseño	0.73	0.79	0.71	0.8	0.69	0.78	0.53	0.55
Sector público impulsado por datos	0.71	0.8	0.62	0.74	0.65	0.78	0.44	0.45
Gobierno como plataforma	0.70	0.82	0.58	0.67	0.60	0.71	0.56	0.56
Abierto por defecto	0.71	0.78	0.53	0.64	0.53	0.59	0.39	0.41
Impulsado por el usuario	0.78	0.87	0.53	0.64	0.60	0.70	0.55	0.65
Proactividad	0.70	0.77	0.63	0.77	0.53	0.63	0.45	0.53

Nota: Las facetas transversales evalúan el desempeño en las distintas etapas del ciclo de las políticas públicas.

Fuente: (OCDE, 2026^[2]; OCDE, 2024^[3]).

Anexo 1.B. Puntajes del Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) de la OCDE

Tabla del anexo 1.B.1. Puntajes compuestos del Índice OURdata de la OCDE 2025

País	Pilar 1. Disponibilidad de datos	Pilar 2. Accesibilidad de los datos	Pilar 3. Apoyo del gobierno a la reutilización de datos	Puntaje compuesto
OCDE	0.53	0.67	0.40	0.53
AUS	0.43	0.26	0.19	0.29
AUT	0.42	0.77	0.41	0.53
BEL	0.30	0.58	0.28	0.39
CAN	0.58	0.55	0.33	0.48
CHE	0.46	0.69	0.58	0.58
CHL	0.59	0.45	0.41	0.48
COL	0.71	0.60	0.75	0.68
CRI	0.07	0.33	0.00	0.14
CZE	0.74	0.76	0.66	0.72
DEU	0.45	0.65	0.30	0.47
ESP	0.59	0.77	0.91	0.76
EST	0.74	0.87	0.67	0.76
FIN	0.65	0.70	0.19	0.52
FRA	0.90	0.98	1.00	0.96
GBR	0.67	0.55	0.28	0.50
GRC	0.29	0.54	0.01	0.28
IRL	0.61	0.72	0.59	0.64
ISL	0.42	0.46	0.17	0.35
ISR	0.42	0.57	0.28	0.42
ITA	0.54	0.68	0.32	0.51
JPN	0.55	0.77	0.65	0.66
KOR	0.90	0.97	0.98	0.95
LTU	0.60	0.88	0.45	0.64
LUX	0.34	0.87	0.22	0.48
LVA	0.48	0.78	0.27	0.51
MEX	0.29	0.45	0.00	0.25
NLD	0.51	0.86	0.11	0.49
NOR	0.66	0.88	0.62	0.72
NZL	0.28	0.47	0.11	0.29
POL	0.75	0.91	0.81	0.82
PRT	0.49	0.82	0.40	0.57
SVK	0.51	0.76	0.39	0.55
SVN	0.58	0.82	0.48	0.62
SWE	0.75	0.82	0.25	0.61
TUR	0.11	0.00	0.06	0.06
ARG	0.33	0.42	0.19	0.31
BGR	0.25	0.63	0.04	0.31
BRA	0.78	0.74	0.57	0.70
HRV	0.44	0.67	0.24	0.45
PER	0.52	0.34	0.58	0.48
ROU	0.41	0.85	0.52	0.59

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Dinamarca, Hungría ni Estados Unidos. Los datos abarcan el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2024.

Fuente: (OCDE, 2026^[2]).

Tabla del anexo 1.B.2. Puntajes de los subpilares del Índice OURdata de la OCDE 2025

	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3
OCDE	0.69	0.32	0.57	0.82	0.50	0.70	0.35	0.49	0.37
AUS	0.52	0.24	0.54	0.00	0.12	0.65	0.04	0.38	0.17
AUT	0.60	0.10	0.57	1.00	0.40	0.90	0.18	0.90	0.17
BEL	0.42	0.08	0.40	1.00	0.06	0.67	0.17	0.19	0.50
CAN	0.79	0.32	0.62	0.67	0.25	0.72	0.34	0.66	0.00
CHE	0.53	0.33	0.52	0.75	0.56	0.75	0.37	0.79	0.58
CHL	0.65	0.55	0.57	0.00	0.83	0.52	0.43	0.54	0.25
COL	0.86	0.63	0.63	0.25	0.58	0.96	0.58	1.00	0.67
CRI	0.22	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CZE	0.81	0.75	0.67	1.00	0.47	0.81	0.49	0.92	0.58
DEU	0.87	0.05	0.44	1.00	0.23	0.73	0.15	0.51	0.25
ESP	0.85	0.30	0.60	1.00	0.58	0.72	0.77	0.97	1.00
EST	0.95	0.44	0.84	1.00	0.77	0.85	0.63	0.55	0.83
FIN	0.75	0.38	0.83	0.83	0.57	0.70	0.24	0.00	0.33
FRA	1.00	0.83	0.86	1.00	1.00	0.95	1.00	1.00	1.00
GBR	0.92	0.35	0.75	0.50	0.46	0.68	0.41	0.42	0.00
GRC	0.66	0.17	0.05	1.00	0.00	0.63	0.04	0.00	0.00
IRL	0.87	0.36	0.60	1.00	0.42	0.75	0.60	0.67	0.50
ISL	0.52	0.11	0.62	0.83	0.00	0.55	0.18	0.16	0.17
ISR	0.60	0.13	0.53	0.83	0.13	0.75	0.20	0.63	0.00
ITA	0.87	0.29	0.46	1.00	0.44	0.61	0.23	0.72	0.00
JPN	0.63	0.28	0.75	0.75	1.00	0.56	0.62	0.82	0.50
KOR	0.94	0.86	0.90	1.00	1.00	0.92	0.93	1.00	1.00
LTU	0.73	0.42	0.65	1.00	0.75	0.88	0.26	0.42	0.67
LUX	0.48	0.05	0.51	1.00	0.88	0.74	0.04	0.13	0.50
LVA	0.66	0.18	0.59	1.00	0.58	0.78	0.32	0.17	0.33
MEX	0.60	0.05	0.24	0.83	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00
NLD	0.56	0.18	0.78	1.00	0.71	0.88	0.15	0.00	0.17
NOR	0.83	0.38	0.77	0.92	0.83	0.88	0.57	0.71	0.58
NZL	0.47	0.13	0.23	0.38	0.46	0.58	0.00	0.00	0.33
POL	0.93	0.65	0.66	1.00	1.00	0.73	0.92	0.75	0.75
PRT	0.52	0.36	0.59	1.00	0.77	0.69	0.43	0.43	0.33
SVK	0.72	0.26	0.55	1.00	0.58	0.71	0.34	0.32	0.50
SVN	0.74	0.32	0.67	1.00	0.60	0.85	0.29	0.90	0.25
SWE	0.79	0.63	0.84	1.00	0.55	0.90	0.30	0.46	0.00
TUR	0.25	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00
ARG	0.58	0.08	0.33	0.58	0.00	0.67	0.35	0.23	0.00
BGR	0.52	0.00	0.24	0.83	0.41	0.65	0.00	0.13	0.00
BRA	0.85	0.76	0.72	0.83	0.77	0.61	0.61	0.94	0.17
HRV	0.58	0.45	0.28	1.00	0.47	0.55	0.07	0.50	0.17
PER	0.83	0.22	0.50	0.42	0.00	0.60	0.51	0.72	0.50
ROU	0.55	0.42	0.26	1.00	0.83	0.72	0.60	0.61	0.33

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Dinamarca, Hungría ni Estados Unidos. Los datos abarcan el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2024. Los nombres de los subpilares son: Contenido de la política de apertura por defecto (1.1), Participación de las partes interesadas en la publicación de datos (1.2), Implementación (disponibilidad de conjuntos de datos de alto valor) (1.3), Contenido de la política de acceso libre y abierto a los datos (2.1), Participación de las partes interesadas en la calidad y la exhaustividad de los datos (2.2), Implementación (accesibilidad de los conjuntos de datos de alto valor) (2.3), Iniciativas y alianzas de promoción de datos (3.1), Programas de alfabetización en datos en el gobierno (3.2), Monitoreo del impacto (3.3).

Fuente: (OCDE, 2026^[2]).

Tabla del anexo 1.B.3. Lista de conjuntos de datos de alto valor evaluados en el Índice OURdata de la OCDE

Categoría	Conjunto de datos
Empresas y propiedad de las empresas	Registro de empresas
	Propiedad de las empresas
Observación de la Tierra y medio ambiente	Ortoimágenes
	Imágenes satelitales
	Cobertura del suelo
	Uso del suelo
	Geología
	Masas de agua
	Plantas de tratamiento de agua
	Redes de abastecimiento de agua
	Recursos minerales
	Recursos de energía renovable
	Recursos de combustibles fósiles
	Calidad del aire
	Calidad del agua
	Contaminación acústica
	Áreas protegidas
	Zonas de riesgos naturales
	Silvicultura
	Agricultura
	Seguridad alimentaria
	Pesca
	Caza
	Consumo de energía de los usuarios finales
Datos geoespaciales	Direcciones
	Elevación
	Edificios
	Unidades administrativas
	Nombres geográficos
	Parcelas catastrales
Meteorología	Observaciones meteorológicas
	Observaciones meteorológicas históricas
	Pronósticos del tiempo
	Observaciones climatológicas
	Proyecciones sobre el cambio climático
	Datos climatológicos de referencia
Movilidad	Redes de transporte vial
	Redes de transporte ferroviario
	Redes de transporte acuático
	Horarios del transporte público
	Información de tránsito en tiempo real
	Registro de vehículos motorizados
Estadísticas	Censo e indicadores demográficos
	Estadísticas vitales
	Indicadores económicos
	Conectividad
	Riqueza

Finanzas públicas y rendición de cuentas	Contratación pública: planificación
	Contratación pública: convocatoria a licitación
	Contratación pública: adjudicaciones
	Contratación pública: contratos
	Contratación pública: ejecución
	Presupuesto público detallado
	Gasto público detallado
	Resultados electorales
	Salarios individuales de altos servidores públicos
	Puntos de contacto del gobierno
	Ayuda internacional
	Atenciones y regalos
	Datos agregados sobre cabildeo en la toma de decisiones públicas
	Declaraciones patrimoniales de los dos niveles jerárquicos superiores de los empleados públicos
	Declaraciones de intereses de los dos niveles jerárquicos superiores de los empleados públicos
	Asistencia en emergencias y desastres
Delincuencia y justicia	Proyectos de ley
	Leyes y estatutos
	Miembros del parlamento
	Decisiones judiciales
	Estadísticas de delincuencia
	Violencia de género
Educación	Lista de escuelas
	Ubicación de los establecimientos educativos
	Desempeño escolar
	Estadísticas de competencias
	Estadísticas de competencias digitales
Salud y bienestar social	Recetas médicas
	Niveles de acceso a la atención de salud
	Datos de visitas de salud
	Ubicación de los establecimientos de salud
	Estadísticas de salud
	Seguros de salud
	Prestaciones sociales
	Vivienda

Nota: Las categorías de conjuntos de datos de alto valor son definidas por la OCDE y se basan principalmente en la Carta de Datos Abiertos del G8. Los conjuntos de datos solo se consideran disponibles si son gratuitos, legibles por máquina y se ofrecen con una licencia abierta, conforme a la definición de datos abiertos de la OCDE establecida en la Recomendación sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos.

Fuente: (OCDE, 2023^[5]).

REFERENCIAS

- OCDE (2026), "Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index: 2025 Results and Key Findings", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 90, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6347ec74-en>. [2]
- OCDE (2026), "The agentic AI landscape and its conceptual foundations", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 56, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/396cf758-en>. [7]
- OCDE (2024), "2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 44, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>. [3]
- OCDE (2024), "Digital public infrastructure for digital governments", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 68, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ff525dc8-en>. [6]
- OCDE (2023), "2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: Results and key findings", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 43, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a37f51c3-en>. [5]
- OCDE (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 2, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>. [1]
- OCDE (próximamente), *Governing with [Agentic] Artificial Intelligence*, OECD Publishing, Paris. [8]
- OCDE/BAsD (2025), *Government at a Glance: Southeast Asia 2025*, OECD Publishing, Paris, Banco Asiático de Desarrollo, <https://doi.org/10.1787/bc89cb32-en>. [4]



Data analytics

Diagnostic Analytics

Descriptive Analytics



2 Fortalecer la infraestructura pública digital y la gobernanza de datos

Unas bases digitales sólidas (infraestructura pública digital [DPI, por sus siglas en inglés] compartida, datos bien gobernados y sistemas conectados) permiten a los gobiernos prestar servicios de forma fiable, reducir duplicidades y adaptarse al ritmo de las necesidades cambiantes. La evidencia de la OCDE confirma avances reales y cada vez más rápidos: los sistemas de intercambio de datos, las notificaciones digitales, la identidad digital y los portales digitales únicos están establecidos en la mayoría de los países de la OCDE. Sin embargo, la disponibilidad no se ha traducido automáticamente en impacto. Muchos servicios todavía no pueden prestarse de forma totalmente digital de principio a fin, porque faltan componentes clave o aún no se utilizan de manera sistemática en todas las funciones de política y niveles de gobierno. Ampliar la adopción de la identidad digital (ampliamente disponible), en particular entre los usuarios que enfrentan barreras de confianza, usabilidad y acceso, sigue siendo un reto. Las estrategias y los estándares de gobernanza de datos son comunes, pero la gestión de la calidad de los datos, la reutilización a escala y la medición del impacto siguen rezagadas. E incluso donde existen las bases adecuadas, estas solo dan resultados cuando los sistemas pueden conectarse e intercambiar información de forma fiable entre organizaciones, niveles de gobierno y, cada vez más, entre países. Este capítulo examina los avances y las brechas en las bases: la infraestructura digital compartida, la identidad digital y la gobernanza de datos, la interoperabilidad, y la resiliencia y la sostenibilidad de los sistemas gubernamentales.

Mensajes clave

- **El despliegue de la infraestructura pública digital (DPI) se está acelerando, aunque persisten brechas en la entrega de principio a fin.** Los sistemas compartidos esenciales (plataformas de intercambio de datos, notificaciones digitales y portales digitales únicos) ya están establecidos en los países de la OCDE, y tres cuartas partes de los países cuentan también con plataformas de correo digital y de pagos digitales. Sin embargo, persisten brechas: donde faltan estos componentes, los servicios no pueden prestarse de forma totalmente digital y los usuarios deben alternar entre canales digitales y no digitales, lo que limita la fluidez de los recorridos de servicio.
- **La gobernanza de la identidad digital está en gran medida establecida, y la prioridad ahora es ampliar su adopción.** La mayoría de los países cuenta con estrategias y responsabilidades institucionales claras, y casi siete de cada diez permiten acceder a la mayoría de los servicios en línea mediante una identidad digital segura. Llegar a los países restantes, y profundizar la adopción entre los usuarios, exige una atención sostenida a la confianza, la usabilidad y el diseño inclusivo.
- **La gobernanza de datos avanza, pero traducir los compromisos de alto nivel en práctica operativa sigue siendo el principal reto.** Todos los países de la OCDE cuentan con estrategias de datos y objetivos claros, pero la implementación y la medición del impacto están rezagadas. Fortalecer los estándares de calidad de los datos, facilitar la reutilización dentro y fuera del sector público y medir los resultados son las próximas prioridades, y son también condiciones previas para una inteligencia artificial (IA) confiable y un gobierno eficaz impulsado por datos.
- **La DPI y las políticas de datos solo dan resultados cuando los sistemas pueden conectarse y funcionar de forma fiable.** Los sistemas deben funcionar de manera conjunta entre organizaciones y niveles de gobierno para que los datos puedan fluir y los servicios puedan integrarse; sin embargo, en promedio, solo el 63% de las instituciones públicas de los países de la OCDE está conectado a su sistema nacional de interoperabilidad de datos. Las tecnologías en la nube se han convertido en infraestructura gubernamental estándar, y el software de código abierto, cuando cuenta con el respaldo de normas claras, una gestión activa y un financiamiento sostenido, puede reducir la dependencia de proveedores únicos, aumentar la transparencia y facilitar que las soluciones digitales se compartan entre gobiernos y países.

2.1. INTRODUCCIÓN

La infraestructura pública digital (DPI) y los datos son las bases sobre las que se construye el gobierno moderno. La DPI se refiere a los sistemas compartidos, como la identidad digital, los servicios de notificación y las plataformas de intercambio de datos, que las instituciones públicas utilizan en común para prestar servicios, intercambiar información y desempeñar sus funciones (OCDE, 2024^[1]). Cuando estos sistemas están bien diseñados y bien gobernados, pueden permitir que el gobierno funcione como un sistema único y coherente, y no como un conjunto de organizaciones desconectadas. Reducen las duplicidades, recortan costos y facilitan que las instituciones gubernamentales compartan información y coordinen su trabajo. También ayudan a los gobiernos a adaptarse a medida que cambian las

necesidades, a mantener los servicios en funcionamiento de forma fiable en situaciones de presión y a sostener las operaciones cuando surgen problemas.

Los datos fluyen a través de esta infraestructura y generan valor público. Cuando los datos se gobiernan de manera responsable, con normas claras sobre cómo se recopilan, protegen, comparten y utilizan, pueden mejorar la toma de decisiones, simplificar los procesos administrativos y hacer que los servicios sean más responsivos. Para las personas y las empresas, esto puede significar menos solicitudes para proporcionar repetidamente la misma información a distintas autoridades (OCDE, 2025^[2]). Para los gobiernos, el uso eficaz de los datos favorece políticas mejor focalizadas, una supervisión más sólida de lo que funciona (y de lo que no) y un uso más eficiente de los recursos, con posibles efectos positivos en términos de ahorro de costos.

Aprovechar plenamente los beneficios de la DPI y de los datos exige tratarlos como activos públicos compartidos para todo el gobierno, y no como proyectos tecnológicos aislados. En la práctica, esto implica diseñarlos y gestionarlos para su reutilización en todo el sector público y, cuando corresponda, para su adopción por parte de los usuarios; establecer normas claras sobre quién es responsable de qué; y financiarlos como capacidades nacionales de largo plazo. Estas bases también son fundamentales para el uso confiable de la inteligencia artificial (IA) en el gobierno, ya que la calidad, la disponibilidad y la gobernanza de los datos determinan si la IA puede ser confiable y escalarse.

Los gobiernos construyen bases digitales para lograr cuatro resultados: 1) mejorar y mantener una prestación de servicios fiable; 2) impulsar la eficiencia mediante la reducción de duplicidades y el uso compartido; 3) fortalecer la confianza mediante sistemas de identidad seguros y prácticas responsables en materia de datos; y 4) facilitar la innovación manteniendo las salvaguardias adecuadas. Estos resultados dependen de cuatro componentes básicos que este capítulo examina sucesivamente:

- **La disponibilidad de sistemas compartidos esenciales** como la identidad digital, las plataformas de intercambio de datos, los sistemas de pago, las notificaciones y los portales de servicios, que constituyen el conjunto básico de herramientas del gobierno digital.
- **Los mecanismos de gobernanza** se refieren a las normas, las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas que convierten las intenciones de política en una práctica fiable. Abarcan tanto la gobernanza de la identidad digital como la gobernanza de datos.
- **La interoperabilidad** es la capacidad de los sistemas para conectarse e intercambiar información entre organizaciones, niveles de gobierno y países, de modo que los datos fluyan hacia donde se necesitan.
- **La resiliencia y la sostenibilidad** se refieren a las decisiones que determinan si la infraestructura digital puede mantenerse, adaptarse y protegerse a lo largo del tiempo, incluido el uso de tecnologías en la nube y de software de código abierto.

Este capítulo aborda sucesivamente estos cuatro componentes básicos y destaca dónde los avances son más sólidos y dónde las brechas en la adopción, la gobernanza, los estándares y la evaluación siguen limitando lo que la infraestructura digital y los datos pueden ofrecer.

Para ayudar a los gobiernos a construir estas bases y alcanzar objetivos más amplios, las Recomendaciones de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital (2014), sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos (2021), sobre la Gobernanza de la Identidad Digital (2023) y sobre Servicios Administrativos Públicos Centrados en las Personas (2024) destacan que una infraestructura digital segura y escalable debe combinarse con una gobernanza de datos sólida para lograr un gobierno moderno (OCDE, 2014^[3]; OCDE, 2021^[4]; OCDE, 2023^[5]; OCDE, 2024^[6]). Estas Recomendaciones ofrecen principios rectores esenciales que orientan este informe.

2.2. EL DESPLIEGUE DE LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA DIGITAL SE HA ACELERADO EN LOS PAÍSES DE LA OCDE

2.2.1. Qué se entiende por DPI y por qué es importante para los resultados

La DPI se refiere a un conjunto de sistemas digitales compartidos, seguros e interoperables diseñados para facilitar el acceso a servicios públicos y privados a escala. En lugar de que cada organismo gubernamental desarrolle sus propias herramientas por separado, la DPI ofrece componentes básicos comunes que cualquier institución puede utilizar, lo que reduce las duplicidades, disminuye los costos y facilita que los servicios funcionen de manera conjunta (OCDE, 2024^[1]; OCDE, 2024^[6]). Los sistemas de DPI incluyen:

- **Los sistemas de identidad digital** permiten a las personas y las organizaciones acreditar quiénes son al acceder a servicios en línea, de forma segura, eficiente y, cada vez más, transfronteriza. Incluyen mecanismos de inicio de sesión, de firma digital de documentos y, en los casos más avanzados, de almacenamiento e intercambio de credenciales digitales verificadas mediante una billetera digital.

- **Los sistemas de pagos digitales** permiten a los gobiernos realizar y recibir pagos de personas y empresas, por ejemplo, para abonar prestaciones con mayor rapidez, cobrar tasas con mayor facilidad o dar seguimiento a las transacciones de forma más fiable.
- **Los registros básicos** son registros oficiales de referencia que constituyen la fuente única y confiable de información clave, como los registros de población, los registros de empresas y los datos de direcciones y de propiedad de la tierra. Sustentan numerosos procesos gubernamentales al asegurar que todas las instituciones del gobierno trabajen con la misma información fiable.
- **Los sistemas de intercambio de datos** permiten a las organizaciones gubernamentales intercambiar información entre sí y, en algunos casos, con el sector privado y la sociedad civil, con las salvaguardias adecuadas. Hacen posible aplicar el principio de una sola vez, es decir, recopilar la información de una persona o empresa una única vez y reutilizarla en distintos servicios, en lugar de que diferentes proveedores o instituciones gubernamentales soliciten repetidamente los mismos datos a los usuarios.
- **Los sistemas de correo digital** ofrecen un canal seguro para enviar y recibir comunicaciones oficiales en formato digital, en sustitución del correo físico para la correspondencia importante o sensible.
- **Las notificaciones digitales** son sistemas que permiten a las instituciones públicas enviar mensajes, por correo electrónico, mensaje de texto o correo postal, para mantener informadas a las personas y las empresas sobre sus interacciones con el gobierno.
- **Los portales digitales únicos** facilitan la búsqueda y el acceso a los servicios gubernamentales y reducen la necesidad de soluciones y plataformas individuales.

Durante mucho tiempo, cada institución ha mantenido sus propios sistemas digitales, que funcionan en silos,

con escasos incentivos para avanzar hacia enfoques más integrados. El concepto de DPI refleja un cambio de ambición y de alcance: estos componentes están diseñados para utilizarse en todos los ministerios y niveles de gobierno y, en ciertos ámbitos, en el conjunto de la economía. Este enfoque compartido reduce la fragmentación, disminuye el costo de las transacciones y hace posible prestar servicios realmente integrados. Por ejemplo, cuando una persona vive un evento de vida importante, como el nacimiento de un hijo, la creación de una empresa o una mudanza, la DPI puede permitir que su información fluya automáticamente entre las instituciones gubernamentales pertinentes, de modo que interactúe con el gobierno una sola vez y no muchas. Lo que antes requería múltiples trámites separados puede convertirse en un proceso único e integrado.

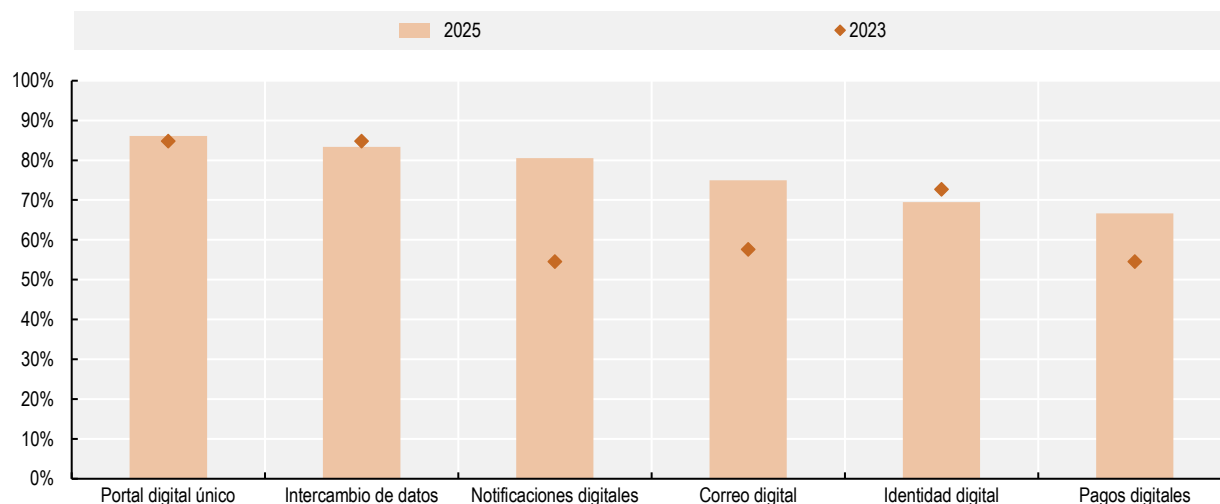
2.2.2. Avances y brechas: la mayoría de los componentes básicos están establecidos, pero la entrega de principio a fin sigue siendo incompleta

Los países de la OCDE han logrado avances significativos en el despliegue de componentes digitales básicos compartidos, en particular los sistemas de intercambio de datos y las notificaciones digitales. Sin embargo, las brechas en algunos componentes, en especial el correo digital y los pagos digitales, siguen impidiendo que muchos servicios se presten de forma totalmente digital de principio a fin.

La evidencia de la dimensión *Gobierno como plataforma* del Índice de Gobierno Digital (DGI) de la OCDE muestra que, en promedio, el 74% de los componentes esenciales de la DPI ya están establecidos en los países de la OCDE (Figura 2.1). Los sistemas de intercambio de datos y de notificaciones digitales de alcance gubernamental son ya un estándar, pues más del 80% de los países de la OCDE ha implementado ambos. Las notificaciones digitales se utilizan cada vez más para comunicarse de forma proactiva y fiable con las personas y las empresas, lo que favorece una prestación de servicios más rápida y eficiente.

Figura 2.1. La adopción de sistemas de DPI ha aumentado en los países de la OCDE, en particular en los sistemas de notificaciones digitales y correo digital

Porcentaje de países de la OCDE que han adoptado sistemas de infraestructura pública digital, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Portal digital único: disponibilidad de un catálogo de servicios accesible para los usuarios. Intercambio de datos: disponibilidad de un sistema de interoperabilidad de datos. Identidad digital: al menos el 50% de los servicios públicos nacionales en línea pueden utilizarse mediante una solución de identidad digital con autenticación de dos factores. Véase Tabla del anexo 2.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/8inaty>

También se observan avances, aunque más variados, en otros componentes. Las plataformas de correo digital y de pagos digitales están disponibles en 27 de los 36 países de la OCDE (75%), lo que refleja una expansión constante del conjunto de herramientas de servicios digitales. Donde existen, las soluciones de correo digital ofrecen un canal seguro para las comunicaciones oficiales y a menudo están integradas en plataformas de servicios más amplias (OCDE, 2024^[1]) (capítulo 5). En muchos países, las funcionalidades de correo digital y de notificaciones están incorporadas en los portales digitales únicos, puntos de entrada unificados en los que

las personas pueden recibir comunicaciones oficiales, realizar trámites y dar seguimiento a sus interacciones con el gobierno en un solo lugar. Esta integración hace que los servicios sean más simples y coherentes para los usuarios, reduce las cargas administrativas y fortalece la confianza (Recuadro 2.1). Sin embargo, el hecho de que aproximadamente uno de cada cuatro países de la OCDE todavía carezca de capacidades de correo digital o de pagos pone de manifiesto una brecha persistente en la completitud de la infraestructura pública digital y limita el alcance de la transformación de la prestación de servicios en esos países.

Recuadro 2.1. La infraestructura pública digital en la práctica

La infraestructura pública digital puede fortalecer a los gobiernos de varias maneras: reduciendo las duplicidades y los costos; permitiendo que las instituciones gubernamentales trabajen de manera conjunta con mayor fluidez; haciendo que los servicios sean más accesibles e inclusivos; y favoreciendo una entrega fiable y continua incluso cuando aumenta repentinamente la demanda o se producen interrupciones.

Notificaciones digitales: Canadá e Italia

[GCNotify](#) de Canadá permite a los funcionarios públicos federales enviar correos electrónicos y mensajes de texto a las personas de forma gratuita. Se conecta fácilmente con otros servicios mediante una interfaz estándar y su código fuente está disponible públicamente para que otros lo reutilicen, un enfoque inspirado en GOV.UK Notify del Reino Unido.

La plataforma [SEND](#) de Italia es el sistema nacional para emitir y recibir notificaciones con validez jurídica de las administraciones públicas. Centraliza las comunicaciones oficiales, permite a las instituciones conectarse mediante interfaces estándar y deja que las personas elijan cómo recibir las notificaciones. Al mantener actualizados los datos de contacto y gestionar todo el proceso de entrega, SEND reduce la incertidumbre, disminuye los costos y simplifica los flujos de trabajo.

Portales digitales únicos: Bélgica

La aplicación móvil [MyGov.be](#) de Bélgica reúne en un solo lugar el acceso a documentos y certificados oficiales de las autoridades federales, regionales y locales. Incluye un servicio unificado de correo digital, una billetera digital segura para almacenar documentos emitidos por el gobierno y una función de identidad digital para iniciar sesión en los servicios públicos. La aplicación consolida múltiples canales en una experiencia única y coherente, y está alineada con las iniciativas de la UE sobre carteras europeas de identidad digital.

Correo digital: Suecia

En Suecia, las personas y las empresas reciben las comunicaciones oficiales de las autoridades públicas a través de un buzón digital seguro, al que acceden mediante identificación electrónica. El servicio de mensajería [Mina meddelanden](#) es operado por la Agencia de Gobierno Digital (DIGG), mientras que los buzones son ofrecidos por diversos proveedores públicos y privados. Las personas solo reciben mensajes de las autoridades públicas con las que interactúan, lo que mantiene el servicio manejable y pertinente.

Pagos digitales: Reino Unido

[GOV.UK Pay](#) es un servicio de pago gratuito que pueden utilizar las organizaciones del sector público del Reino Unido. No tiene costos de instalación ni cargos mensuales y no requiere un proceso de contratación, lo que facilita su adopción por parte de los equipos de servicio. Permite a las organizaciones sustituir rápidamente los métodos de pago presenciales y ofrece una experiencia de pago segura y accesible alojada en GOV.UK.

Fuente: (OCDE, 2024^[77])

2.3. LA GOBERNANZA DE LA IDENTIDAD DIGITAL TODAVÍA NO SE TRADUCE EN UNA ADOPCIÓN MÁS AMPLIA

La mayoría de los países de la OCDE ha establecido mecanismos de gobernanza para la identidad digital, pero la integración de la identidad digital en los servicios y su adopción por parte de los usuarios siguen siendo desiguales. La evidencia muestra que la tecnología no es el cuello de botella: la confianza, la usabilidad y el diseño inclusivo son lo que determina si los sistemas de identidad digital se adoptan a escala.

Un sistema de identidad digital bien diseñado genera beneficios claros. Para las personas, ofrece una forma más sencilla y segura de acceder a los servicios. Para las empresas, reduce el costo y la complejidad de verificar con quién están tratando. Más allá de estas ventajas inmediatas, la identidad digital es fundamental para que el gobierno digital funcione de forma fiable a lo largo del

tiempo. Al ofrecer a los usuarios una forma confiable y coherente de autenticarse ante distintas instituciones, permite que los servicios funcionen de manera estable a medida que evolucionan los procesos, surgen nuevos canales o cambian las tecnologías. Donde la identidad digital no se ha adoptado ampliamente, resulta mucho más difícil introducir nuevos modelos de servicio de forma segura y a escala.

Como establece la Recomendación de la OCDE sobre la Gobernanza de la Identidad Digital, los sistemas de identidad digital confiables e interoperables dependen de mecanismos de gobernanza sólidos (Recuadro 2.2). Mandatos claros, estándares compartidos, requisitos de seguridad robustos y una rendición de cuentas clara aseguran que la identidad digital proteja a los usuarios y, al mismo tiempo, sea lo suficientemente flexible para respaldar nuevos modelos de servicio y adaptarse a cambios futuros.

Recuadro 2.2. Principios clave para la gobernanza de la identidad digital

La Recomendación de la OCDE sobre la Gobernanza de la Identidad Digital ofrece un marco para construir sistemas de identidad eficaces, utilizables, seguros y confiables. Sus disposiciones instan a los gobiernos a:

- Diseñar e implementar sistemas de identidad digital que respondan a las necesidades de los usuarios y de los proveedores de servicios.
- Priorizar el acceso para todos y minimizar las barreras
- Adoptar un enfoque estratégico y definir funciones y responsabilidades claras en todo el sistema de identidad digital.
- Proteger la privacidad y priorizar la seguridad para asegurar la confianza en los sistemas de identidad digital.
- Armonizar los marcos jurídicos y regulatorios, e invertir en interoperabilidad.

Fuente: (OCDE, 2023^[5])

2.3.1. Existen estrategias de identidad digital, pero su alcance es dispar

Los países de la OCDE han logrado avances significativos en el fortalecimiento de la gobernanza y la dirección estratégica de la identidad digital. Casi todos (excepto la República Eslovaca) cuentan con un organismo gubernamental designado como responsable de definir la dirección estratégica de la identidad digital. Esta

asignación de responsabilidades prácticamente universal marca un cambio importante, que deja atrás los esfuerzos fragmentados y basados en proyectos para avanzar hacia una gestión más coherente y de largo plazo.

Sin embargo, el alcance de estos mandatos varía considerablemente. Nueve de los 36 países de la OCDE (25%) limitan el mandato de este organismo al sector público y tratan la identidad digital principalmente como

una herramienta para acceder a los servicios gubernamentales. En cambio, 26 de los 36 países de la OCDE (72%) extienden el mandato al conjunto de la economía digital y posicionan la identidad digital como un habilitador de interacciones seguras en los sectores público y privado. Este enfoque más amplio considera la identidad digital no solo como una infraestructura administrativa, sino como un motor de confianza digital, participación económica e innovación.

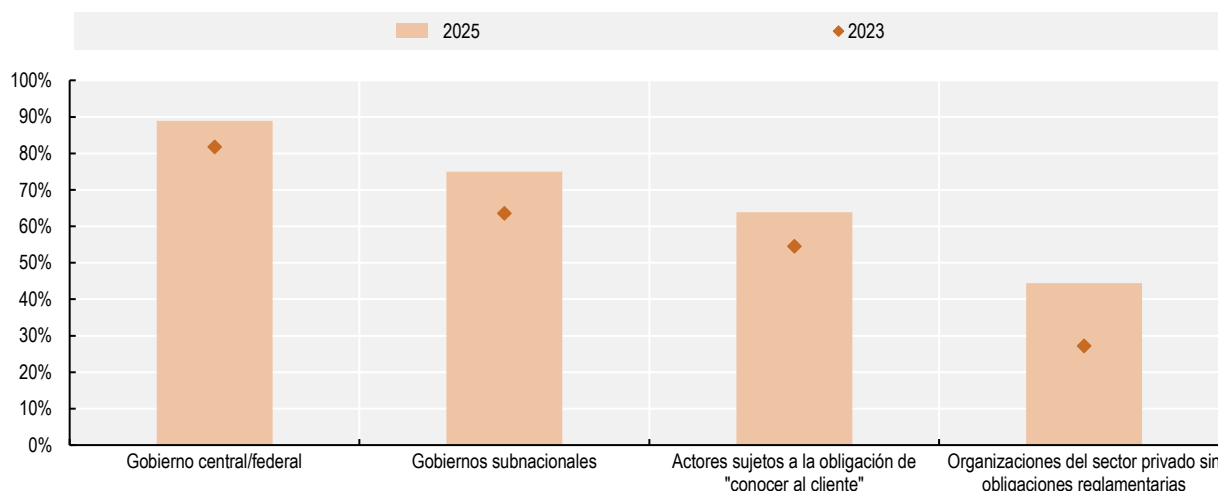
La planificación estratégica también ha avanzado: 33 de los 36 países de la OCDE (92%) cuentan con una estrategia gubernamental de identidad digital, frente al 82% en 2023. Casi todas incluyen disposiciones para su uso por parte de las instituciones del gobierno central o

federal, lo que ofrece una base común para las distintas carteras de servicios.

El alcance de estas estrategias más allá del gobierno central es más desigual. 27 de los 36 países de la OCDE (75%) incluyen a los gobiernos subnacionales en sus marcos estratégicos, y 23 de los 36 países (64%) abordan explícitamente sectores con estrictos requisitos de verificación de identidad, como la banca y el sector financiero. Esto refleja un creciente reconocimiento de que una infraestructura de identidad compartida puede reducir el fraude, facilitar el cumplimiento normativo y simplificar la forma en que las personas acceden a los servicios regulados.

Figura 2.2. Actores incluidos como proveedores de servicios en la Estrategia Nacional de Identidad Digital

Porcentaje de países de la OCDE que informan los tipos de actores incluidos como proveedores de servicios en la estrategia nacional de identidad digital, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Véase Tabla del anexo 2.A.3 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión. «Conozca a su cliente» (KYC, por sus siglas en inglés) se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones verifican la identidad de las personas antes de prestarles un servicio, como abrir una cuenta bancaria, acceder a una prestación gubernamental o firmar un contrato.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/rvg4wm>

La extensión al sector privado en general (comercio minorista, comercio electrónico y otros sectores sin requisitos regulatorios específicos) sigue siendo limitada: solo 16 de los 36 países de la OCDE (44%) incluyen disposiciones de este tipo. Esto refleja en parte una cautela legítima: la incertidumbre regulatoria, las preocupaciones en materia de privacidad, las cuestiones de responsabilidad legal y la incertidumbre sobre si los

sistemas están lo suficientemente maduros para un uso más amplio son consideraciones razonables. Abordarlas exigirá esfuerzos sostenidos para mejorar la interoperabilidad, fomentar la confianza, aclarar los marcos de responsabilidad y asegurar que los sistemas sean lo suficientemente robustos para respaldar una gama más amplia de modelos de servicio (Recuadro 2.3).

Recuadro 2.3. Cómo gobiernan la identidad digital los países de la OCDE

Dinamarca gestiona su solución de identidad digital (MitID) mediante una alianza público-privada entre entidades gubernamentales y el sector financiero. La alianza que respalda MitID está integrada por la Agencia de Gobierno Digital, en representación del Estado, las regiones y los municipios daneses, y por las instituciones financieras del país, representadas por su asociación gremial, Finance Denmark. Este modelo de gobernanza compartida ha permitido que MitID funcione como una solución nacional común de identidad digital en los sectores público y privado. La solución es una pieza central de la infraestructura digital del país y permite el acceso seguro a los servicios gubernamentales, a la banca y a una amplia gama de servicios digitales en plataformas privadas en Dinamarca.

Estonia proporciona una identidad digital emitida por el Estado a cada ciudadano, gestionada conjuntamente por la Autoridad del Sistema de Información (RIA) y la Junta de Policía y Guardia de Fronteras (PPA). Desde 2001, la adopción ha sido impulsada en gran medida por su uso en el sector privado para transacciones entre empresas y entre empresas y consumidores. La experiencia estonia muestra el valor de construir un modelo de identidad compartido con el sector privado para fomentar un uso generalizado por parte de la ciudadanía.

Italia ha desarrollado varias herramientas complementarias de identidad digital, todas gestionadas por organismos públicos. SPID es un sistema federado que permite a las personas acceder a servicios públicos y privados mediante credenciales emitidas por proveedores autorizados. La cédula de identidad electrónica (CIE) es un documento obligatorio emitido por el gobierno que ofrece capacidades de autenticación tanto física como digital. En 2024, Italia lanzó IT-Wallet, su implementación de la Cartera Europea de Identidad Digital, plenamente integrada en la aplicación gubernamental IO.

Fuente: (OCDE, 2024^[8]; MitID, s.f.^[9]; Estonian Business and Innovation Agency, s.f.^[10]; Gobierno de Italia, s.f.^[11]).

2.3.2. La cobertura de la identidad digital crece, aunque su adopción varía entre países y usuarios

Los avances en las estrategias y la gobernanza de la identidad digital se han traducido en una amplia disponibilidad de sistemas de identidad digital en los países de la OCDE (Figura 2.1), lo que se refleja cada vez más en la cobertura de servicios. Casi siete de cada diez países de la OCDE (25 de 36, 69%) informan que más de la mitad de sus servicios públicos en línea pueden utilizarse mediante identidad digital, un logro significativo que refleja una inversión sostenida en infraestructura de identidad digital. Muchos de estos países han alcanzado este nivel gracias a soluciones nacionales ampliamente adoptadas que abarcan una amplia gama de servicios. Entre los países candidatos a la adhesión a la OCDE, Brasil y Croacia han logrado avances particulares en la implementación de soluciones de este tipo a escala. Mantener este impulso y extenderlo a los países restantes exigirá una atención continua a los incentivos para que los proveedores de

servicios integren la identidad digital, marcos de gobernanza más claros y una adopción más sistemática en las distintas carteras de servicios.

La adopción por parte de los usuarios, es decir, la proporción de la población que efectivamente utiliza la identidad digital, varía ampliamente. En nueve países (Bélgica, Chile, Corea, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega, los Países Bajos y Suecia), más del 90% de la población utiliza la identidad digital. En quince países, la adopción oscila entre el 90% y el 50% de la población habilitada, y en los otros doce países, menos de la mitad la utiliza. Estas disparidades muestran que poner la identidad digital a disposición en todos los servicios es necesario, pero no suficiente. También se requiere un esfuerzo sostenido para generar confianza entre los usuarios, diseñar y desarrollar sistemas fáciles de usar, abordar las barreras que enfrentan las personas con dificultades para utilizar los servicios digitales y asegurar que sigan disponibles canales no digitales de alta calidad, para que nadie se quede atrás.

Los países de la OCDE utilizan diversos métodos para verificar la identidad de los usuarios, en lugar de depender de un único enfoque (Tabla del anexo 2.A.2). El nombre de usuario y la contraseña (sin un paso adicional de verificación) siguen siendo la solución más ampliamente disponible, utilizada en 27 de los 36 países de la OCDE (75%). Continúa desempeñando un papel como punto de entrada familiar y de bajo costo para los servicios que requieren un nivel de seguridad más bajo.

Los métodos más seguros que requieren un segundo paso de verificación son cada vez más comunes. La verificación mediante mensajes de texto está disponible en solo 17 de los 36 países de la OCDE (47%) y la verificación por correo electrónico en 12 de los 36 países (33%), aunque la preocupación por su vulnerabilidad al fraude y a la suplantación de identidad (phishing) ha llevado a varios de los países más avanzados a sustituirlas por métodos basados en aplicaciones u otros métodos más robustos. La verificación mediante aplicaciones está disponible actualmente en 26 de los 36 países de la OCDE (72%), y la verificación mediante tarjetas inteligentes en 24 de los 36 países (67%). Por ejemplo, myGov de Australia admite ya las llaves de acceso (passkeys), un método más reciente y seguro que sustituye la contraseña por una clave digital única almacenada en el dispositivo del usuario, que no puede ser robada mediante phishing.

En general, los países de la OCDE están fortaleciendo sus sistemas de verificación de identidad, pero muchos todavía se encuentran en un período de transición en el que deben equilibrar la necesidad de seguridad con la importancia de mantener sistemas accesibles, asequibles y fáciles de usar.

2.4. EN LA GOBERNANZA DE DATOS PERSISTE LA BRECHA ENTRE ESTRATEGIAS SÓLIDAS Y UNA EJECUCIÓN MÁS DÉBIL

Casi todos los países de la OCDE reconocen los datos como un activo estratégico y han establecido estrategias y objetivos. El reto pendiente es operativo: fortalecer la calidad de los datos, eliminar los obstáculos al intercambio y la reutilización de los datos, y medir el impacto que genera el uso de los datos.

La gobernanza de datos abarca las normas y responsabilidades que determinan cómo se recopilan, gestionan, consultan, comparten y utilizan los datos en

todo el gobierno. Proporciona la base estable que permite que los sistemas funcionen de forma fiable a medida que cambian las tecnologías, las organizaciones y los requisitos. Cuando la gobernanza de datos es coherente, las instituciones pueden compartir y reutilizar los datos de manera sistemática, adaptar los procesos sin interrumpir los servicios y mantener la continuidad cuando evolucionan las regulaciones o los modelos de servicio.

Esto es importante en todas las funciones del gobierno. En la contratación pública, unos datos coherentes y bien gestionados favorecen el monitoreo del desempeño, la supervisión y la detección de irregularidades. En los sistemas de justicia e integridad, unos datos bien gobernados pueden ayudar a priorizar las intervenciones, respaldar decisiones de protección, identificar riesgos de corrupción y favorecer la rendición de cuentas (OCDE, 2025^[12]; Hlacs and Wells, 2025^[13]; OCDE, 2024^[14]; Byrom, Piccinin-Barbieri and Wells, 2024^[15]; OCDE, 2025^[16]). En todas las funciones, la evidencia de la OCDE es clara: los datos por sí solos no generan valor. El valor surge de gobernar los datos de manera estratégica y responsable, estableciendo las normas, las salvaguardias y los mecanismos de colaboración compartidos que hacen posible el intercambio y la reutilización de los datos. Sin estas condiciones, los datos tienden a permanecer fragmentados o subutilizados, y los gobiernos pierden la capacidad de anticipar necesidades, coordinar acciones y obtener resultados que sirvan al interés público.

La Recomendación de la OCDE sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos establece principios para maximizar los beneficios de los datos y, al mismo tiempo, proteger los derechos e intereses legítimos de las personas y las empresas (véanse el Recuadro 2.4 y (OCDE, 2021^[4])). La evidencia de la dimensión *Sector público impulsado por datos* (DDPS, por sus siglas en inglés) del DGI 2025 muestra marcos de gobernanza sólidos sobre el papel (las estrategias, los mandatos y los estándares están generalizados), pero el uso sistemático de los datos, la gestión de la calidad y el monitoreo periódico siguen rezagados. Cerrar esta brecha implica pasar de contar con marcos a aplicarlos en la práctica cotidiana: hacer cumplir estándares comunes, mejorar la calidad de los datos, desarrollar competencias para un uso responsable de los datos e integrar la evaluación para que los gobiernos puedan medir el impacto de sus prácticas en materia de datos.

Recuadro 2.4. Cómo es un sector público realmente impulsado por datos

Un sector público impulsado por datos utiliza los datos de manera sistemática para mejorar las decisiones, diseñar y prestar mejores servicios, medir los resultados y fortalecer la rendición de cuentas. El reto central no es solo técnico; los gobiernos también necesitan la gobernanza, las competencias, los incentivos y las formas de trabajo adecuados para que el uso de los datos sea eficaz en todo el gobierno.

Un sector público realmente impulsado por datos:

- trata los datos como un activo estratégico, comprende su valor y mide su impacto;
- reduce los obstáculos a la gestión, el intercambio y la reutilización de los datos en todo el sector público;
- utiliza los datos para mejorar las políticas y los servicios, desde el diseño y la entrega hasta el monitoreo y la evaluación;
- facilita la reutilización y la apertura, favoreciendo la publicación de datos abiertos y el uso de los datos en el sector público y, cuando corresponda, fuera de él.

La **Recomendación de la OCDE sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos** tiene por objeto maximizar los beneficios del acceso a los datos y de su intercambio, protegiendo al mismo tiempo los derechos y otros intereses legítimos. Plantea el acceso a los datos y su intercambio como una base para abordar los retos sociales; mejorar la formulación de políticas basada en evidencia y la prestación de servicios; fortalecer la transparencia y la confianza, y permitir que las personas y las empresas generen valor.

La Recomendación tiene tres pilares prácticos:

1. **Reforzar la confianza.** Fortalecer la participación de las partes interesadas, adoptar un enfoque estratégico de todo el gobierno, mejorar la transparencia y asegurar una gobernanza responsable a lo largo de todo el ciclo de valor de los datos.
2. **Estimular la inversión y los incentivos.** Establecer modelos sostenibles y las condiciones necesarias para favorecer el acceso a los datos y su intercambio.
3. **Fomentar un intercambio y un uso eficaces y responsables.** Facilitar flujos de datos transfronterizos confiables; mejorar la localización, la accesibilidad, la interoperabilidad y la reutilización de los datos; y desarrollar capacidades para un uso responsable de los datos.

Fuente: (OCDE, 2019^[17]; OCDE, 2021^[4]).

2.4.1. Las estrategias de datos del sector público son comunes y su implementación se está fortaleciendo

Un enfoque estratégico de la gobernanza de datos en el sector público está bien consolidado en los países de la OCDE, y la implementación se va poniendo progresivamente a la altura de la ambición. La evidencia del DGI 2025 muestra que 34 de los 36 países (94%) cuentan con una estrategia de datos para el sector público, lo que indica un reconocimiento generalizado de los datos como activo estratégico. El planteamiento estratégico es, en general, sólido: el 97% define una visión general y todas incluyen objetivos explícitos

(véanse algunos ejemplos en el Recuadro 2.5). Los elementos orientados a la implementación también son sólidos: la mayoría de las estrategias identifica a los actores responsables (88%) y describe cómo deben alcanzarse los objetivos (94%). Más de seis de cada diez países (62%) han establecido también mecanismos para monitorear los resultados, lo que refleja un creciente reconocimiento de que es necesario dar seguimiento a las estrategias para que generen impacto. Fortalecer el monitoreo en los países restantes y profundizar, de manera más amplia, en la forma en que se miden los resultados y se actúa en función de ellos constituye el siguiente paso para que la gobernanza de datos madure y pase del compromiso político a una práctica operativa

sostenida. Además, contar con mecanismos de evaluación que permitan determinar si las estrategias de datos generan los resultados previstos contribuiría a cerrar los ciclos de retroalimentación y a ajustar las

prioridades futuras, la asignación de recursos y los enfoques de implementación con base en la evidencia sobre lo que funciona.

Recuadro 2.5. Estrategias de datos específicas para el sector público: Chile y Polonia

La **Estrategia de Datos para la Administración del Estado de Chile** plantea una visión de un sector público impulsado por datos que presta servicios proactivos y eficientes. Establece un marco de gobernanza coherente, que incluye un Consejo Estratégico de Datos, responsables de datos designados y un inventario de datos compartido. Prioriza la capacitación del personal del gobierno central y de los gobiernos locales, y establece un plan de acción detallado con seguimiento hasta 2030. Entre las prioridades tecnológicas figuran un nuevo portal de datos abiertos, una red de interoperabilidad de datos, herramientas de gestión del consentimiento y una integración más amplia de los datos en los servicios.

El **Programa de Datos Abiertos 2021-2027 de Polonia**, liderado por el Ministerio de Asuntos Digitales, tiene como objetivo ampliar la oferta y la calidad de los datos abiertos reutilizables a través del portal nacional dane.gov.pl. La gobernanza está a cargo de un grupo de trabajo interministerial y de una red de responsables de apertura de datos. El programa exige la publicación de datos abiertos con un enfoque que prioriza las interfaces de programación de aplicaciones (API), en consonancia con la legislación y los estándares técnicos de la UE. La interoperabilidad de los metadatos se garantiza mediante la adopción del Perfil de Aplicación DCAT para portales de datos en Europa (DCAT-AP), basado en el Vocabulario de Catálogo de Datos (DCAT) desarrollado por el W3C. Los avances se monitorean mediante calendarios de intercambio de datos e informes anuales, y la capacitación de las partes interesadas se imparte a través de la Academia de Datos Abiertos.

Fuente: (Republic of Poland, 2021^[18]; Secretaría de Gobierno Digital, 2024^[19]).

La brecha entre la ambición y la ejecución sugiere que, en muchos países, las estrategias de datos corren el riesgo de funcionar más como declaraciones de política que como herramientas operativas. Un grupo de países (Canadá, Chile, Corea, Estonia, Francia, Noruega, Portugal, el Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía) se destaca por integrar todos los componentes esenciales, incluido el monitoreo. Otros países cuentan con estrategias formales, pero presentan brechas en la implementación, la rendición de cuentas o el seguimiento del desempeño. La ejecución sistemática sigue siendo la próxima frontera para la maduración de la gobernanza de datos.

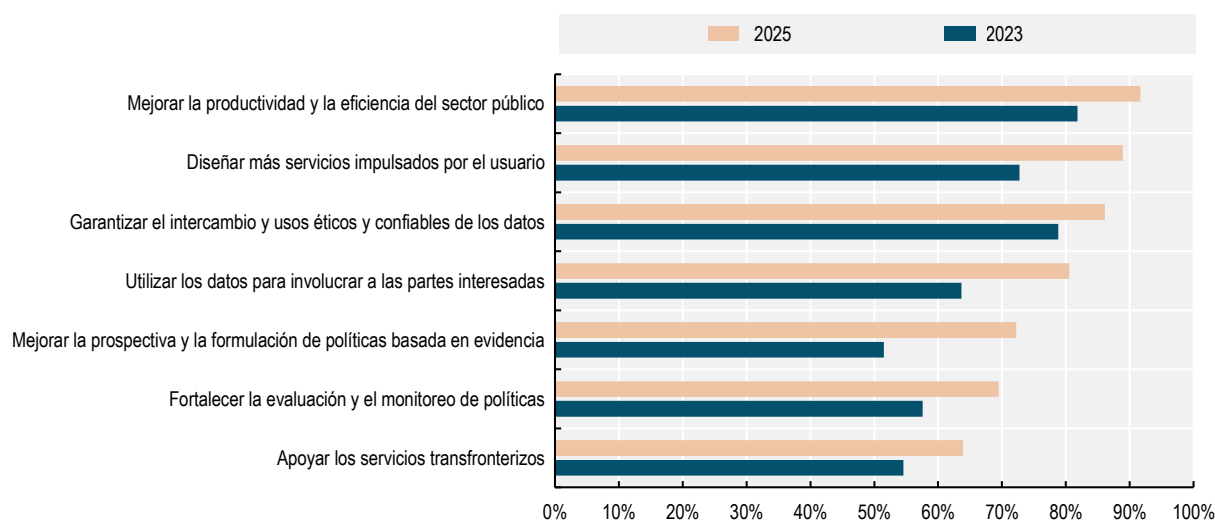
Las estrategias de datos del sector público de los países de la OCDE se centran principalmente en mejorar el desempeño interno y la prestación de servicios, y en menor medida en objetivos sistémicos como la interoperabilidad transfronteriza o la evaluación a largo

plazo. Todos los gobiernos que cuentan con una estrategia de datos incluyen objetivos para aumentar la productividad y la eficiencia del sector público, y el 94% se propone explícitamente diseñar servicios más impulsados por el usuario (Figura 2.3). Una proporción igualmente alta (91%) prioriza el intercambio y el uso de datos éticos y confiables, lo que refleja una creciente preocupación por la privacidad.

Sin embargo, los objetivos más prospectivos son menos comunes: alrededor del 68% de los países incluye objetivos relacionados con los servicios transfronterizos, y el 74% aborda el fortalecimiento de la evaluación y el monitoreo de las políticas. Esto sugiere que, si bien las estrategias de datos se centran cada vez más en la reforma interna, su potencial para apoyar la planificación a más largo plazo, la interoperabilidad transfronteriza y una gobernanza basada en evidencia aún no se aprovecha plenamente.

Figura 2.3. La productividad y la eficiencia del gobierno, así como los servicios impulsados por el usuario, son los objetivos más frecuentes de las estrategias de datos del sector público

Porcentaje de países de la OCDE que informan objetivos seleccionados en su estrategia de datos del sector público, 2023 y 2025



Nota: No incluye datos de Alemania ni Estados Unidos.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/qcbwl3>

2.4.2. La mayoría de los países cuenta con las herramientas básicas de gestión de datos, pero su calidad y cobertura varían

La mayoría de los países de la OCDE ha establecido herramientas esenciales de gestión de datos, pero su cobertura varía según el área. Los estándares de metadatos (es decir, datos que describen otros datos), los inventarios, la gestión de la calidad y el intercambio de datos son cruciales para convertir las ambiciones de alto nivel en una práctica coherente y escalable. Crean un lenguaje común y un conjunto de procesos replicables: los estándares de metadatos hacen que los conjuntos de datos puedan encontrarse y compartirse; los inventarios muestran qué datos existen y dónde; los estándares de calidad aseguran que puedan reutilizarse de forma fiable; y los estándares de intercambio aclaran cómo se puede acceder a los datos y cómo protegerlos. Sin estas herramientas, las organizaciones del sector público tienden a reconstruir las mismas soluciones en paralelo y a recopilar los mismos datos más de una vez, lo que añade costos, esfuerzo y tiempo, y reduce la fiabilidad de la información en todo el gobierno.

El DGI 2025 muestra una amplia adopción de los estándares fundamentales, aunque con variaciones significativas (Figura 2.4). Los estándares de gestión de metadatos son los más ampliamente adoptados (33 de 36 países, 92%), seguidos de los inventarios de datos (28 de 36, 78%) y de los estándares de anonimización de datos para proteger la privacidad (26 de 36, 72%). Los estándares que favorecen el intercambio de datos también están relativamente extendidos: 30 de los 36 países (83%) ofrecen orientaciones para el intercambio de datos dentro del sector público y 27 de 36 (75%) para el intercambio con entidades externas. Sin embargo, los estándares formales para evaluar la calidad de los datos son menos comunes: solo 23 de los 36 países de la OCDE (64%) informan contar con ellos. Este patrón sugiere que los países han priorizado los habilitadores estructurales y jurídicos para la reutilización de los datos, como la documentación, los inventarios y los mecanismos de intercambio, mientras que los enfoques más sistemáticos para evaluar y mejorar la calidad de los datos aún están madurando. Esto es importante porque una calidad deficiente de los datos limita la fiabilidad con la que pueden reutilizarse entre instituciones.

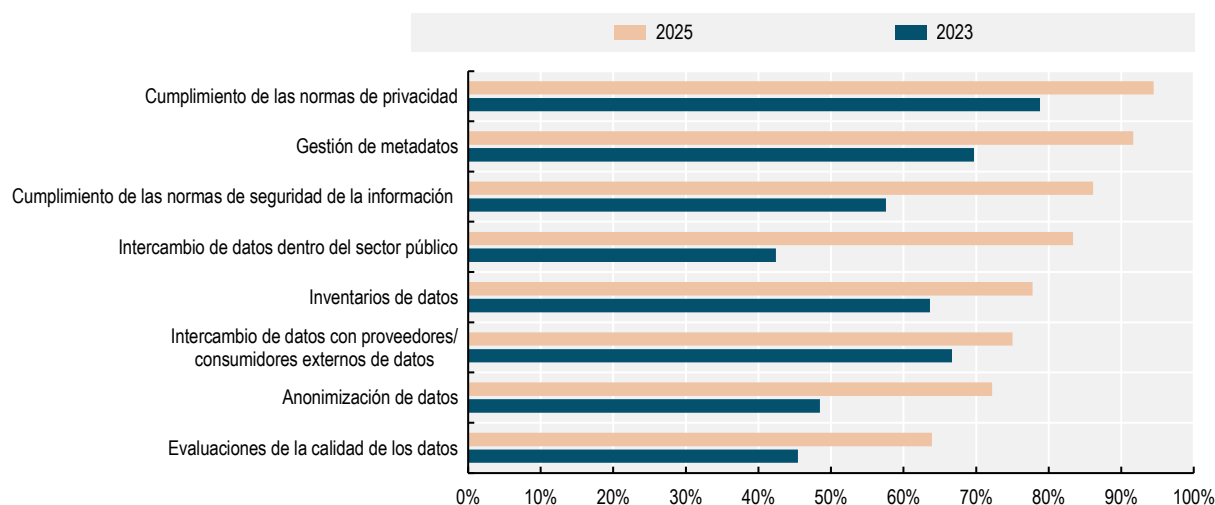
Los marcos formales de calidad de los datos establecen criterios para evaluar y comparar la calidad de los datos entre organismos públicos, un requisito previo para una reutilización sistemática y de alta calidad de los datos en todo el gobierno. La evidencia del DGI 2025 muestra que existen marcos de este tipo en países como Australia, Canadá, Chile, Colombia, Corea, Japón y la mayoría de los países nórdicos y de Europa Occidental. Entre los países candidatos a la adhesión, Perú informa contar con un marco de este tipo. Donde no existen, la causa puede ser una capacidad limitada, enfoques descentralizados de la gestión de datos o la dependencia de prácticas sectoriales en lugar de orientaciones de alcance gubernamental.

Los requisitos de privacidad y seguridad están ampliamente reconocidos, mientras que el desarrollo de prácticas operativas de gestión de datos más detalladas lleva más tiempo. Según el DGI, 34 de los 36 países (94%)

cuentan con estándares de cumplimiento en materia de privacidad y 31 de 36 (86%) con estándares de seguridad de la información, áreas en las que las obligaciones legales y las consideraciones de riesgo impulsan la adopción. Varios países, entre ellos Australia, Canadá, Chile, Colombia, Corea, Dinamarca, Francia, Italia, Japón, Noruega, los Países Bajos, el Reino Unido y Suiza, se destacan por lograr una cobertura integral en casi todos los ámbitos de la gestión de datos. Otros países cuentan con estándares de privacidad y seguridad, pero con orientaciones más limitadas sobre la calidad de los datos, los inventarios o el intercambio. En general, el patrón muestra que los gobiernos tienden a abordar primero las áreas impulsadas por el cumplimiento normativo, mientras que las herramientas más operativas y orientadas a la práctica tardan más en madurar, lo que limita el grado en que los datos pueden utilizarse para la integración de servicios, el análisis de políticas y la fiabilidad operativa a largo plazo.

Figura 2.4. El cumplimiento en materia de privacidad y la seguridad son los estándares de gestión de datos más adoptados en los países de la OCDE

Proporción de países de la OCDE con los estándares o directrices de gestión de datos indicados para los funcionarios públicos, 2023 y 2025



Nota: Solo abarca el nivel de gobierno central/federal. No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Véase Tabla del anexo 2.A.4 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/3m1zds>

2.4.3. Los gobiernos incorporan cada vez más principios éticos de gestión de datos

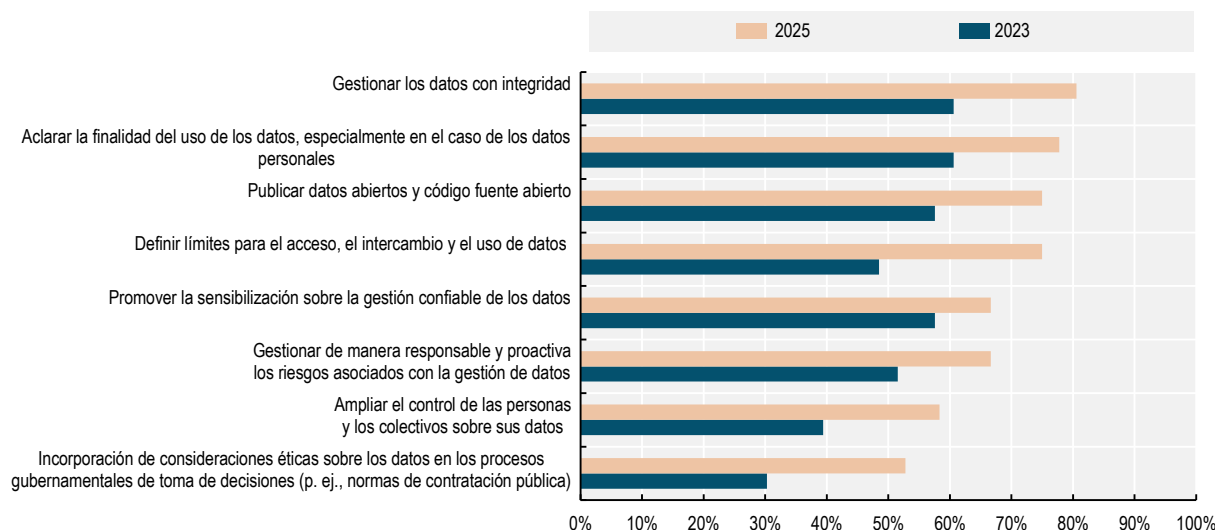
La confianza pública en la forma en que el gobierno gestiona los datos no está garantizada y, una vez perdida, se tarda mucho tiempo en recuperarla. Las orientaciones sobre la gobernanza del uso ético de los datos ayudan a los gobiernos a establecer límites claros, tomar decisiones de manera transparente y utilizar los datos de forma lícita, justa y segura. La Encuesta de Confianza de la OCDE muestra que alrededor del 52% de las personas confía en que las instituciones públicas utilicen sus datos personales únicamente con fines legítimos. En este contexto, un número creciente de gobiernos está adoptando un enfoque de «confianza desde el diseño», que incorpora salvaguardias en sus sistemas de datos desde el inicio.

Todos los países de la OCDE cuentan con una autoridad nacional de protección de datos encargada de hacer

cumplir las normas de privacidad y de protección de datos personales, y 30 de 36 (83%) informan iniciativas de política para promover una gestión ética de los datos, en consonancia con los Principios de Buenas Prácticas de la OCDE para la Ética de los Datos en el Sector Público (OCDE, 2021^[20]). Como se muestra en la Figura 2.5, el principio aplicado con mayor frecuencia es la gestión de los datos con integridad, informado por 29 de los 36 países de la OCDE (80%). La incorporación de consideraciones éticas sobre los datos en los procesos de toma de decisiones, como las normas de contratación pública o la forma en que terceros tratan los datos personales más allá de lo que exige la legislación de protección de datos aplicable, es menos común y la informan 19 de los 36 países de la OCDE (53%). Esto sugiere que los compromisos éticos están ampliamente establecidos a nivel de política, pero su integración en la práctica operativa cotidiana sigue siendo una tarea en curso.

Figura 2.5. La adopción de principios éticos de gestión de datos está en aumento en los países de la OCDE

Proporción de países de la OCDE cuyas instituciones del sector público adoptan determinados principios éticos de gestión de datos, 2023 y 2025



Nota: La figura presenta las respuestas agregadas de los países de la OCDE a la pregunta «¿Cuáles de los siguientes principios están contemplados en las [iniciativas de política disponibles a nivel del gobierno central/federal para promover la gestión ética de los datos en el sector público]?». No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/9ltrqj>

2.4.4. Mejora la disponibilidad de los datos abiertos gubernamentales, pero la creación de valor se rezaga

Los datos abiertos gubernamentales, es decir, los datos del gobierno puestos a libre disposición de cualquier persona para su acceso, uso e intercambio, siguen siendo una prioridad en los países de la OCDE, en consonancia con la Recomendación de la OCDE sobre la Mejora del Acceso e Intercambio de Datos, que promueve que los datos sean tan abiertos como sea posible y tan cerrados como sea necesario para proteger intereses legítimos (OCDE, 2021^[4]). Cuando están bien gobernados, los datos abiertos pueden facilitar un mejor intercambio de datos dentro y fuera del gobierno, aumentar la transparencia e impulsar la innovación en los sectores público y privado a partir de conjuntos de datos abiertos. Sin embargo, estos beneficios solo se materializan cuando los datos abiertos son fáciles de encontrar, consultar y reutilizar. Sin estas condiciones, las iniciativas de datos abiertos corren el riesgo de quedarse en lo simbólico: técnicamente disponibles, pero sin uso en la práctica (Recuadro 2.6).

Los países de la OCDE están mejorando la disponibilidad y la accesibilidad de los datos abiertos, pero el apoyo a su reutilización sigue rezagado. La evidencia del Índice OURdata de la OCDE muestra avances en los requisitos legales y las prácticas de publicación, pero la participación de las partes interesadas y el monitoreo del impacto siguen siendo débiles. Casi todos los países de la OCDE exigen a las instituciones públicas que pongan sus datos a disposición como datos abiertos, y más del 80% establece como obligatorias condiciones clave de accesibilidad, como que los datos estén disponibles de forma gratuita, con una licencia abierta, en un formato legible por máquina, con metadatos estandarizados y actualizados oportunamente. Sin embargo, las funcionalidades más avanzadas que permiten utilizar e integrar los datos a escala, como los datos desagregados, las interfaces de programación de aplicaciones (API) y la publicación a través de un portal central, son considerablemente menos comunes. Esta brecha limita la eficacia con la que los gobiernos, la sociedad civil y las empresas pueden aprovechar los datos abiertos.

Recuadro 2.6. Hacer accesibles los datos abiertos: ejemplos de Chequia y Francia

El [Catálogo Nacional de Datos Abiertos](#) de **Chequia** ofrece diversas formas de explorar y descargar datos geográficos, en consonancia con la Directiva INSPIRE de la UE. Muchos conjuntos de datos pueden consultarse mediante interfaces de programación de aplicaciones (API) que permiten integrarlos directamente en aplicaciones y servicios para consultar mapas en un navegador, además de servicios de descarga masiva para obtener extractos completos, lo que pone los datos a disposición para una amplia variedad de fines.

Francia facilita el acceso a los datos abiertos gubernamentales mediante interfaces programables. Para los conjuntos de datos tabulares publicados en data.gouv.fr, se dispone de una API integrada que permite consultar una tabla, filtrar y previsualizar los resultados directamente en el portal sin necesidad de descargar archivos. El código del servicio está disponible públicamente con una licencia de código abierto para fomentar su reutilización.

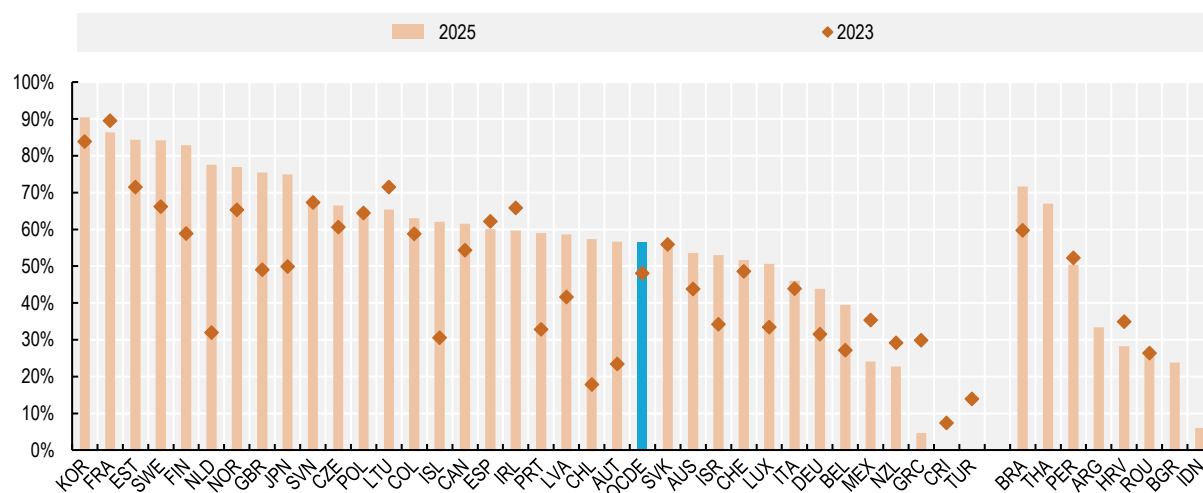
Fuente: (Gobierno de la República Checa, s.f.^[21]; Gobierno de Francia, s.f.^[22]).

La disponibilidad de conjuntos de datos de alto valor está mejorando, pero la cobertura general sigue siendo incompleta. Según el Índice OURdata 2025, en promedio el 57% de los conjuntos de datos de alto valor de los países de la OCDE está disponible como datos abiertos, frente al 47% en la edición de 2023 (véase Figura 2.6). La disponibilidad de conjuntos de datos de alto valor varía ampliamente entre ámbitos, con brechas persistentes en los datos relacionados con la integridad gubernamental (véase Figura 2.7). Los países de la OCDE obtienen sus mejores resultados en datos geoespaciales (73% en 2025, frente al 67% en 2023) y estadísticos (74%, frente al 67%). En cambio, los datos sobre empresas (34%, frente al 31%), finanzas públicas y rendición de cuentas (38%, frente al 27%), y salud y bienestar social (53%,

frente al 42%) siguen publicándose muy por debajo de lo deseable. Entre los conjuntos de datos menos publicados en formato abierto figuran los registros de atenciones y regalos (17%), las declaraciones patrimoniales (14%) y de intereses (9%) de altos funcionarios públicos, y la información sobre la propiedad de las empresas (9%), áreas en las que una mayor transparencia podría favorecer la rendición de cuentas y la confianza pública. Además, estos resultados concuerdan con la escasa disponibilidad de conjuntos de datos sobre declaraciones de intereses y patrimoniales, independientemente de su formato, que se presenta en las Perspectivas de la OCDE sobre Integridad y Lucha contra la Corrupción, ya que ambos están disponibles en menos del 33% de los países de la OCDE (OCDE, 2026^[23]).

Figura 2.6. La disponibilidad de conjuntos de datos abiertos de alto valor ha mejorado en los países de la OCDE

Disponibilidad promedio de 10 tipos de conjuntos de datos de alto valor como datos abiertos por país, 2023 y 2025

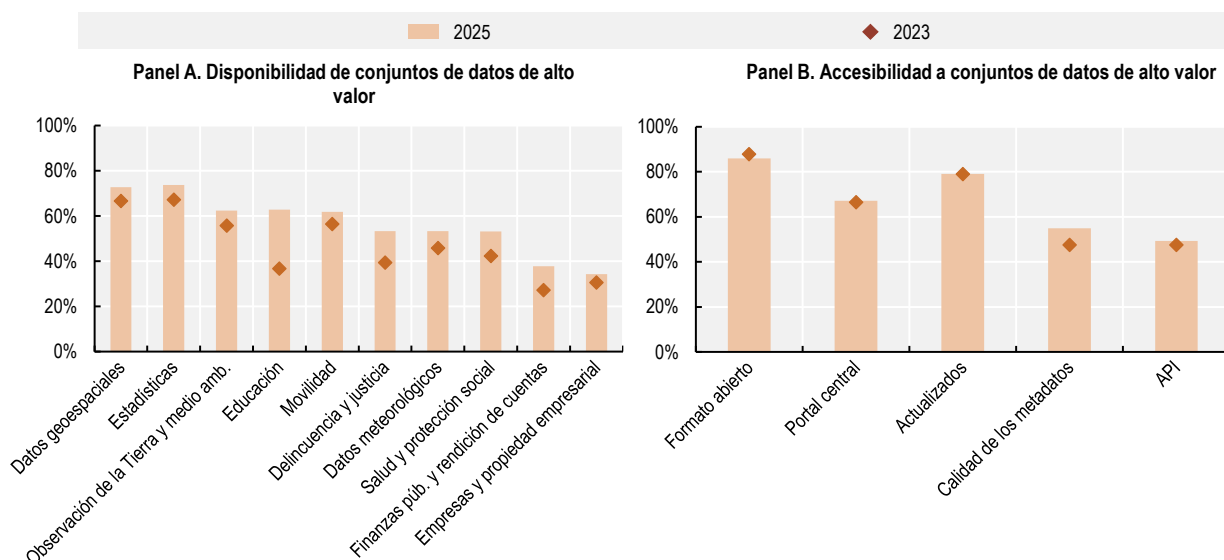


Nota: Las categorías de conjuntos de datos de alto valor son definidas por la OCDE principalmente con base en la Carta de Datos Abiertos del G8. Los datos se consideran disponibles si son legibles por máquina, gratuitos y se ofrecen con una licencia abierta. No se dispone de datos de 2025 para Dinamarca, Hungría ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Hungría ni Estados Unidos, y los de Dinamarca no se incluyen en este gráfico. Los datos de 2025 abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. Véase el anexo del capítulo 1 para consultar la lista completa de conjuntos de datos. Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Datos Abiertos Gubernamentales 6.0 (2025) y (OCDE, 2023^[24]).

StatLink  <https://stat.link/ce0mwj>

Figura 2.7. En 2025, los conjuntos de datos abiertos de alto valor están más disponibles y son igualmente accesibles

Promedio de la OCDE, 2023 y 2025



Nota: Las categorías de conjuntos de datos de alto valor son definidas por la OCDE principalmente con base en la Carta de Datos Abiertos del G8. Los datos se consideran disponibles si son legibles por máquina, gratuitos y se ofrecen con una licencia abierta. No se dispone de datos de 2025 para Dinamarca, Hungría ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Hungría ni Estados Unidos, y los de Dinamarca no se incluyen en este gráfico. Los datos de 2025 abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Véase el anexo del capítulo 1 para consultar la lista completa de conjuntos de datos.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Datos Abiertos Gubernamentales 6.0 (2025) y (OCDE, 2023^[24]).

StatLink <https://stat.link/qncdal>

La accesibilidad también está mejorando, aunque persisten brechas importantes. En 2025, en promedio el 67% de los conjuntos de datos de alto valor disponibles era accesible a través de un portal central/federal de datos abiertos, un ligero aumento con respecto al 66% de 2023. El acceso desde un portal central, posible gracias a mecanismos de recolección automática (harvesting), mejora la localización de los datos y evita duplicidades. La calidad de los metadatos también ha mejorado, lo que muestra una mayor alineación con estándares como DCAT o, en Europa, DCAT-AP, que permiten la recolección automática entre portales. Sin embargo, el acceso mediante API, que permiten a los sistemas y aplicaciones recuperar datos de forma automática, sigue siendo limitado: en promedio en la OCDE, solo el 49% de los conjuntos de datos de alto valor ofrece esta funcionalidad. Esto restringe las formas más sofisticadas o automatizadas de uso de los datos. La publicación en formatos abiertos y no propietarios

también disminuyó ligeramente, algo que es necesario abordar para asegurar la interoperabilidad de los datos.

2.4.5. La participación de las partes interesadas y la evaluación de impacto siguen poco desarrolladas

La participación de las partes interesadas es un rasgo común de la gobernanza de datos en los países miembros de la OCDE, pero las prácticas son más limitadas y menos maduras en el ámbito específico de los datos abiertos. Según el DGI, el 92% de los países de la OCDE ha consultado al menos a un grupo de partes interesadas para elaborar su estrategia de datos del sector público, con mayor frecuencia a los funcionarios públicos. Esto refleja un creciente reconocimiento de que incorporar las opiniones de las personas suele producir resultados mejores y más confiables. Sin embargo, esta participación no se extiende de manera

sistemática a los datos abiertos, donde la intervención de los usuarios externos sigue siendo limitada.

Para que los datos abiertos sean realmente útiles, los gobiernos necesitan comprender qué necesitan en realidad los distintos usuarios (empresas, organizaciones de la sociedad civil, investigadores, periodistas y ciudadanos) y qué conjuntos de datos generarían mayor valor. Sin embargo, solo 8 de los 35 países de la OCDE (23%) exigen consultas periódicas sobre los planes de datos abiertos. Cuando se produce la participación, esta tiende a priorizar a los actores internos, de modo que las personas con mayor probabilidad de utilizar los datos tienen una influencia limitada sobre qué se publica y cómo.

La medición del impacto de los datos abiertos también sigue siendo limitada. El puntaje promedio de monitoreo del impacto en el Índice OURdata aumentó de 0.29 en 2023 a 0.37 en 2025, una tendencia positiva, aunque a partir de un nivel bajo. Solo una minoría de países de la OCDE evalúa el impacto económico (11 de 35 países, 31%), en el sector público (9 de 35, 26%) o social (4 de 35, 11%) de los datos abiertos gubernamentales. Sin esta información, resulta difícil priorizar la inversión en datos abiertos, demostrar su valor a los tomadores de decisiones o identificar dónde los esfuerzos se quedan cortos.

Estas brechas apuntan a un patrón más amplio: las estructuras de gobernanza de datos están establecidas, pero las prácticas operativas que convierten los datos en valor (la participación sistemática de los usuarios, la publicación focalizada de conjuntos de datos de alta prioridad y la medición periódica de los resultados) aún están en desarrollo.

2.4.6. Los datos se utilizan más para la supervisión que para la mejora de los servicios, y esto es relevante para la IA

Las iniciativas de alcance gubernamental sobre el uso de datos están generalizadas en los gobiernos de la OCDE, pero su profundidad varía considerablemente según la función. Los datos se utilizan de manera más sistemática en la supervisión estratégica y la planificación. Según el DGI, 34 de los 36 países de la OCDE (94%) informan contar con iniciativas de alcance gubernamental para utilizar datos en el monitoreo y la evaluación de políticas, y 33 de 36 (92%) utilizan datos para anticipar y planificar las intervenciones gubernamentales. Estos niveles

elevados reflejan rutinas administrativas de larga data y procesos bien institucionalizados en áreas como la gestión presupuestaria, la gestión del desempeño y la supervisión regulatoria, donde el uso de datos para dar seguimiento a los resultados y demostrar el cumplimiento es una práctica habitual desde hace tiempo.

El uso de datos es especialmente marcado en la contratación pública y la gestión financiera, donde los gobiernos tienen fuertes incentivos (y a menudo obligaciones legales) para monitorear el gasto, detectar irregularidades y optimizar la asignación de recursos. Se trata también de áreas en las que los datos suelen estar más estandarizados y son más fáciles de analizar (véase la sección 5.5.2 del capítulo 5).

Por el contrario, las iniciativas a nivel de todo el sistema para utilizar datos con el fin de mejorar el diseño y la entrega de los servicios son frecuentes, pero menos profundas. Si bien 29 de los 36 países de la OCDE (80%) informan contar con iniciativas de alcance gubernamental para utilizar datos en el diseño y la prestación de servicios, solo 16 de ellos (44%) analizan cómo las personas utilizan realmente los servicios. Esto refleja varios retos prácticos: las responsabilidades de prestación de servicios suelen estar fragmentadas entre instituciones; los estándares de datos son incoherentes; con frecuencia faltan ciclos de retroalimentación que recojan la experiencia de las personas con los servicios; los sistemas heredados carecen de capacidad para recopilar o compartir datos de uso; y los equipos de servicio a menudo no disponen de capacidad analítica específica. Como resultado, el potencial de los datos para mejorar la experiencia del usuario, permitir una prestación de servicios más proactiva o apoyar la planificación de la fuerza laboral sigue en gran medida sin aprovecharse.

Estos patrones inciden directamente en el uso de la IA en el gobierno (capítulo 4). El informe de la OCDE (2025^[25]) *Gobernar con la IA* constata que la mayoría de las iniciativas de IA del sector público siguen en fase exploratoria o piloto, y que las dificultades para acceder a datos de alta calidad, compartirlos y utilizarlos son un obstáculo común. En áreas en las que los datos ya están bien estructurados, se gobiernan de manera coherente y se recopilan de forma rutinaria, como la administración tributaria y la gestión financiera, es más probable que las aplicaciones de IA se escalen con éxito. En áreas en las que los datos están fragmentados, son incompletos o se

gestionan de manera desigual, como el diseño y la prestación de servicios, el despliegue de la IA tiende a ser más lento. La preparación para la IA también depende de que los datos puedan consultarse y utilizarse de manera lícita y estén protegidos por salvaguardias adecuadas. El desarrollo de la IA exige equilibrar la necesidad de conjuntos de datos grandes y diversos con el cumplimiento de las normas de privacidad, protección de datos y propiedad intelectual, asegurando al mismo tiempo la trazabilidad y la rendición de cuentas en el uso de los datos (OCDE, 2025^[26]). Esto refuerza una idea central: mejorar la calidad de los datos, facilitar su intercambio y apoyar su reutilización no son solo buenas prácticas de gobernanza, sino la condición previa para que la IA pueda utilizarse de forma fiable y a escala en todo el gobierno.

2.5. LA INTEROPERABILIDAD DE LOS DATOS Y DE LA INFRAESTRUCTURA DIGITAL SE AMPLÍA, PERO AÚN NO ESTÁ INTEGRADA DE MANERA UNIFORME

La interoperabilidad permite que distintos sistemas digitales se conecten, se comuniquen e intercambien información entre sí. Es lo que hace posible que los datos en poder de un organismo gubernamental puedan ser utilizados de forma segura por otro, sin exigir a las personas que vuelvan a proporcionar la misma información. Para los gobiernos, la interoperabilidad determina si la infraestructura digital puede efectivamente ofrecer servicios integrados, reducir las cargas administrativas y permitir que los datos fluyan hacia donde se necesitan.

La interoperabilidad requiere mecanismos de gobernanza acordados entre los actores, normas claras para el intercambio de datos, estándares semánticos y herramientas técnicas adecuadas. Sin estos mecanismos, incluso los sistemas bien diseñados tienden a funcionar de manera aislada, y los beneficios potenciales de la infraestructura digital compartida no llegan a materializarse.

2.5.1. Interoperabilidad nacional: los avances son reales, pero el uso de los sistemas compartidos sigue siendo desigual

La interoperabilidad sustenta cada vez más la prestación de servicios públicos esenciales y el funcionamiento

cotidiano del gobierno. Cuando los servicios públicos se construyen sobre sistemas digitales interoperables (capítulo 5), las personas y las empresas no tienen que proporcionar repetidamente la misma información, pueden utilizar plataformas integradas y relacionarse con múltiples autoridades en lo que, en la práctica, es un único recorrido de servicio. Para los gobiernos, un alto nivel de interoperabilidad reduce los costos operativos, agiliza los procesos y mejora la capacidad de utilizar los datos de manera estratégica en todo el sector público. Sin embargo, la interoperabilidad y la vinculación de datos para mejorar la entrega de prestaciones y servicios siguen siendo la excepción, y no la regla, en áreas como la protección social (véase, por ejemplo, el capítulo 3 de (OCDE, 2024^[27])).

A medida que el gobierno digital madura, la interoperabilidad deja de ser una cuestión técnica acotada para convertirse en un asunto central de gobernanza que determina cómo se ejecutan las políticas y cómo se genera valor mediante la reutilización de los datos. Los componentes de la DPI solo generan valor cuando están conectados y pueden utilizarse entre instituciones y niveles de gobierno. Del mismo modo, las políticas de datos que promueven el acceso, el intercambio y la reutilización dependen de estándares comunes, interfaces claras y mecanismos jurídicos y organizacionales armonizados. Por lo tanto, la interoperabilidad se entiende mejor como una propiedad del sistema, algo que debe mantenerse activamente mediante la gobernanza y no lograrse una sola vez mediante un esfuerzo de integración técnica.

Construir la interoperabilidad en todo el gobierno exige ir más allá de las conexiones puntuales entre instituciones individuales y avanzar hacia componentes básicos compartidos y reutilizables. Estos incluyen datos de referencia y registros oficiales, estándares compartidos e interfaces que permiten acceder a los datos y servicios más allá de los límites organizacionales. Igualmente importantes son los mecanismos de gobernanza que aclaran las responsabilidades de gestión, verifican el cumplimiento de los estándares y asignan la responsabilidad operativa cuando múltiples instituciones dependen de capacidades compartidas. Fortalecer estos habilitadores es esencial para que los gobiernos reduzcan la fragmentación, escalen los servicios integrados y apoyen usos más avanzados de los datos, como la entrega proactiva de servicios, la regulación basada en riesgos o la analítica impulsada por IA.

Los sistemas de interoperabilidad, es decir, las plataformas técnicas compartidas que permiten intercambiar datos en todo el gobierno, están ya establecidos en 30 de los 36 países de la OCDE (83%) (Figura 2.8). De esos 30 países, 23 (63%) informan un uso generalizado del sistema de interoperabilidad de datos en más del 50% de las instituciones del sector público del gobierno central, mientras que los siete países restantes informan niveles de uso más bajos. En el nivel de los gobiernos subnacionales, las tasas de adopción de los sistemas de interoperabilidad de datos son aún menores.

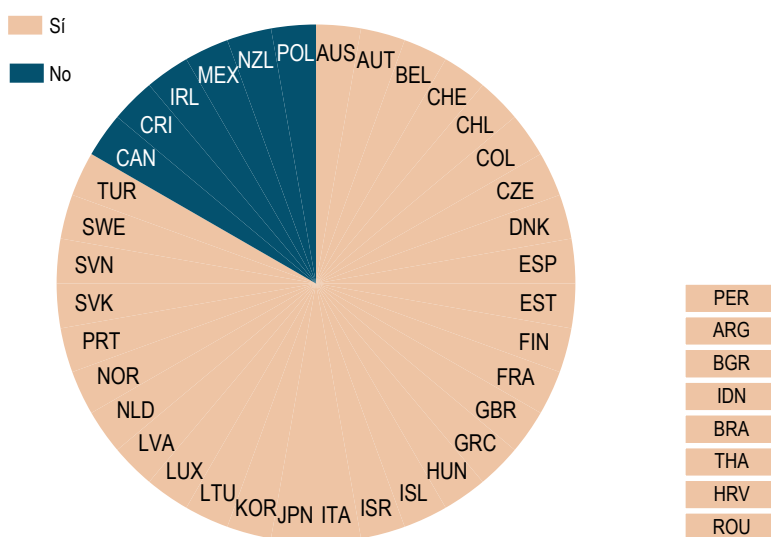
Esto demuestra que la existencia de un sistema no basta para generar impacto, y que los gobiernos deben establecer incentivos para su adopción, exigir el cumplimiento de estándares compartidos y asegurar una inversión sostenida en el mantenimiento de los componentes compartidos a lo largo del tiempo. Sin estos elementos, el intercambio de datos corre el riesgo de ser más formal que funcional: técnicamente posible, pero poco utilizado, difícil de escalar e insuficiente para ofrecer servicios integrados o reducir las cargas administrativas. Asegurar que el intercambio de datos

entre instituciones del gobierno sea sistemático y resiliente requiere un enfoque de gobernanza estratégico y de largo plazo, y no soluciones técnicas aisladas.

Además, los silos organizacionales pueden ser uno de los obstáculos más persistentes para la interoperabilidad y el intercambio de datos, y dismantelarlos requiere mecanismos sólidos de gobernanza y coordinación (OCDE, 2025^[28]; OCDE, 2020^[29]). La fragmentación regulatoria también puede dificultar el intercambio de datos, ya que los gobiernos deben conciliar requisitos superpuestos y, en ocasiones, contradictorios de los marcos de protección de datos, ciberseguridad, competencia y de los marcos sectoriales, lo que hace cada vez más importantes los mecanismos de cooperación entre reguladores, como los entornos de prueba regulatorios conjuntos (sandboxes) o los foros de regulación digital. Las ganancias de eficiencia que promete la integración también pueden implicar la pérdida de relevancia o de funciones institucionales, lo que crea incentivos para resistirse precisamente a los cambios que permitirían que el gobierno funcione mejor.

Figura 2.8. Ocho de cada diez países de la OCDE cuentan con sistemas de interoperabilidad de datos de alcance gubernamental

Disponibilidad de un sistema de interoperabilidad de datos, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/h9jq8o>

Recuadro 2.7. Implementación de la interoperabilidad de datos en Italia y Japón

La Plataforma Digital Nacional de Datos (PDND) de **Italia** permite la interoperabilidad de los sistemas de información entre organismos públicos y privados, aplicando el principio de una sola vez. Las instituciones publican interfaces de programación de aplicaciones (API) en el catálogo api.gov.it y autorizan su uso mediante tokens que generan un registro trazable de los intercambios de datos. La plataforma conecta actualmente a más de 9 000 entidades, entre ellas organismos del gobierno central, gobiernos subnacionales, universidades y actores privados. En la práctica, esto significa que las personas pueden recibir formularios con sus datos personales precargados y que su derecho a prestaciones se verifique automáticamente, sin necesidad de presentar documentos repetidamente.

Figura 2.9. Interoperabilidad de la Administración Pública italiana



Nota: Elaboración de la OCDE con base en fuentes del gobierno italiano

Fuente: (Gobierno de Italia, s.f.^[30])

La Agencia Digital de **Japón** gestiona el Sistema de Red de Cooperación (NWS) para la Información Personal, que permite a las instituciones gubernamentales intercambiar datos personales asociados a números de identificación individuales. Esto significa que los usuarios pueden evitar presentar múltiples documentos, como certificados de residencia o registros tributarios, al realizar diversos trámites administrativos. Para proteger la privacidad, el acceso al sistema está limitado a los organismos del sector público. El sistema no almacena información personal; transmite datos específicos que cada organización pública conserva por separado, lo que mantiene la información descentralizada.

Fuente: (Gobierno de Italia, s.f.^[30]; Gobierno de Japón, s.f.^[31]; OCDE, 2024^[32]).

2.5.2. Interoperabilidad transfronteriza: construir las bases para servicios que funcionen más allá de las fronteras

Lograr que los sistemas digitales funcionen más allá de las fronteras nacionales es considerablemente más complejo que hacerlo dentro de un solo país. Dentro de un país, las instituciones gubernamentales suelen operar bajo el mismo marco jurídico, seguir las mismas normas de gobernanza y compartir mecanismos institucionales. Entre países, los gobiernos deben armonizar distintos sistemas jurídicos, requisitos regulatorios y modelos de confianza, incluso cuando utilizan estándares técnicos o infraestructuras digitales similares. La interoperabilidad técnica por sí sola no basta sin interoperabilidad jurídica, lo que hace esencial armonizar los marcos de gobernanza de datos y participar en la cooperación regulatoria internacional para asegurar que los datos puedan fluir de forma segura entre jurisdicciones (OCDE, 2023^[33]). Esto hace que la interoperabilidad transfronteriza sea más difícil de lograr y más sensible a las brechas de gobernanza.

Los estándares y protocolos técnicos comunes son un punto de partida necesario, ya que hacen que los sistemas sean técnicamente compatibles. Pero, en última instancia, la interoperabilidad transfronteriza depende de construir una base compartida de confianza institucional, el reconocimiento mutuo de los sistemas de cada país, marcos de responsabilidad claros y

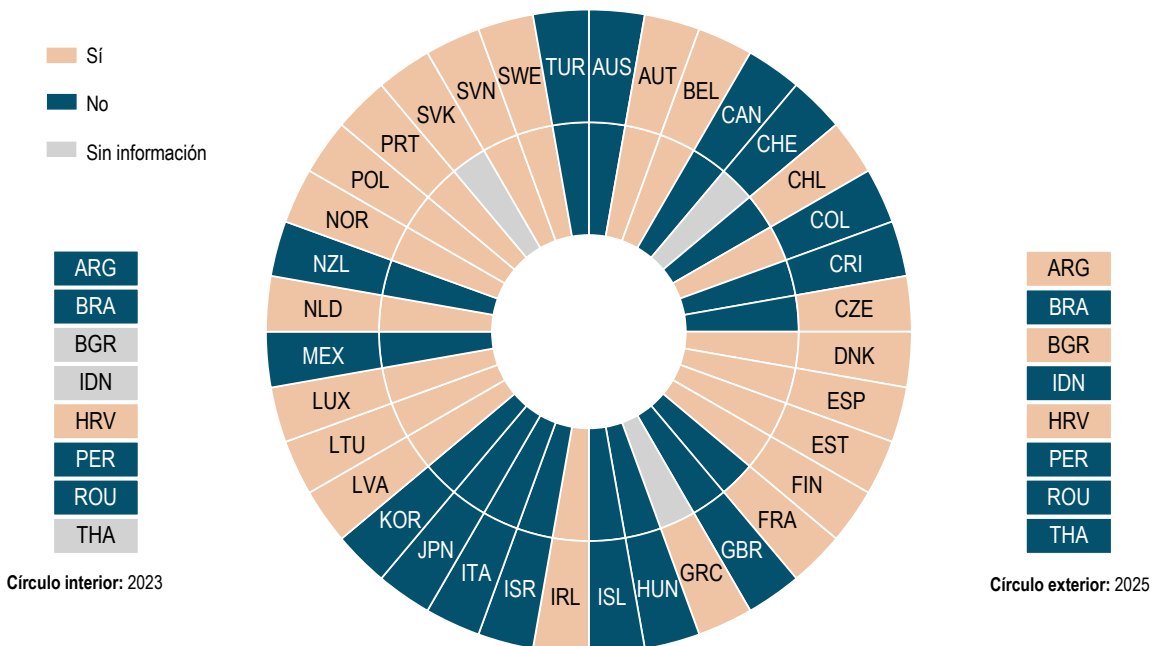
protecciones armonizadas en materia de privacidad, seguridad y datos personales.

La identidad digital es fundamental en este esfuerzo. Una forma confiable y fiable de identificar y autenticar a las personas y las empresas más allá de las fronteras permite a los gobiernos intercambiar datos de manera controlada y verificable, favorece la prestación de servicios transfronterizos y sustenta nuevas iniciativas de política, como la portabilidad de derechos y prestaciones, una movilidad transfronteriza más fluida y las transacciones internacionales.

La Figura 2.10 ilustra en qué medida los miembros de la OCDE y los países candidatos a la adhesión han pasado de mecanismos nacionales de identidad digital a mecanismos que favorecen el reconocimiento y el uso transfronterizos. Estos avances constituyen pasos incipientes pero importantes, impulsados en gran medida por las políticas de la UE para fortalecer el funcionamiento transfronterizo de los sistemas y las carteras de identidad digital (Recuadro 2.8). Los países con sistemas nacionales de identidad digital más maduros y bases de gobernanza más claras tienden a avanzar con mayor rapidez, mientras que aquellos con ecosistemas de identidad más fragmentados enfrentan mayores retos para extender sus sistemas más allá de sus fronteras. A medida que la identidad digital madure, su funcionalidad transfronteriza determinará cada vez más la capacidad de los gobiernos para ofrecer servicios fluidos a las personas que viven, trabajan o se desplazan entre países.

Figura 2.10. Casi seis de cada diez países de la OCDE ofrecen identidad digital transfronteriza, principalmente los países de la OCDE miembros de la UE

Disponibilidad de acceso a los servicios públicos mediante soluciones de identidad digital extranjeras, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink <https://stat.link/zq4ftq>

Recuadro 2.8. eIDAS 2.0 de la UE y la Cartera Europea de Identidad Digital

En mayo de 2024, la Unión Europea adoptó el Reglamento (UE) 2024/1183, conocido como eIDAS 2.0, que establece el marco de identidad digital transfronteriza más ambicioso entre los países de la OCDE. El reglamento exige que los 27 Estados miembros de la UE proporcionen a sus ciudadanos, residentes y empresas al menos una Cartera Europea de Identidad Digital (EUDI Wallet, por sus siglas en inglés) antes de finales de 2026. La cartera creará un sistema armonizado en el que las credenciales emitidas en un país, como una licencia de conducir o una cualificación profesional, sean reconocidas y utilizables en todos los demás. El reglamento también aborda la gobernanza y la rendición de cuentas: los Estados miembros son responsables en caso de incumplimiento de sus obligaciones.

La EUDI Wallet va más allá de la verificación básica de la identidad. Permite a los usuarios almacenar y compartir de forma selectiva credenciales verificadas, como datos de identidad nacional, licencias de conducir, cualificaciones profesionales, historias clínicas y títulos académicos, con proveedores de servicios tanto públicos como privados. Basada en principios de privacidad desde el diseño, la cartera otorga a las personas el control sobre qué información comparten y con quién.

La interoperabilidad transfronteriza es fundamental en este marco. El Marco de Arquitectura y Referencia (ARF, por sus siglas en inglés) establece protocolos, formatos de datos y requisitos de seguridad comunes para asegurar que las carteras funcionen sin fricciones en todos los Estados miembros. Entre 2023 y 2025, cuatro pilotos a gran escala pusieron a prueba casos de uso transfronterizos reales en los que participaron más de 250 organizaciones

de casi todos los Estados miembros de la UE, además de Noruega, Islandia y Ucrania. En diciembre de 2025, las primeras pruebas de compatibilidad a gran escala entre las implementaciones nacionales de carteras confirmaron que la interoperabilidad transfronteriza es técnicamente alcanzable cuando se aplican rigurosamente estándares comunes.

Fuente: (OCDE, 2024^[8]; OCDE, 2025^[34]).

A medida que la interoperabilidad se amplía y crece la dependencia de componentes compartidos, las decisiones de los gobiernos en materia de resiliencia y sostenibilidad, incluida la forma en que utilizan las tecnologías en la nube y el software de código abierto, adquieren cada vez más importancia para la continuidad, la seguridad y la capacidad de mantener la infraestructura compartida a lo largo del tiempo.

2.6. RESILIENCIA Y SOSTENIBILIDAD: TECNOLOGÍAS EN LA NUBE Y SOFTWARE DE CÓDIGO ABIERTO

A medida que los gobiernos dependen cada vez más de sistemas digitales compartidos, las decisiones que toman sobre cómo se desarrollan, alojan, mantienen y actualizan esos sistemas adquieren una importancia creciente. Destacan dos habilitadores: las tecnologías en la nube y el software de código abierto. Ambos pueden fortalecer la fiabilidad, la flexibilidad y la sostenibilidad a largo plazo del gobierno digital. El valor que generan depende de las decisiones de gobernanza que los acompañan: normas claras, financiamiento sostenido, las competencias adecuadas y responsabilidades bien definidas en materia de mantenimiento y seguridad.

2.6.1. Tecnologías en la nube: una base para un gobierno fiable y adaptable

Las tecnologías en la nube se refieren a la provisión de recursos informáticos, como almacenamiento, capacidad de procesamiento y software, a través de una red y según la demanda. En lugar de poseer y operar por sí mismas toda la infraestructura subyacente, las organizaciones pueden acceder a lo que necesitan cuando lo necesitan, y ampliar o reducir su capacidad a medida que cambian los requisitos.

Para los gobiernos, las tecnologías en la nube se han convertido en herramientas importantes para que los servicios digitales sean más fiables y adaptables. Ofrecen la capacidad de absorber aumentos repentinos de la demanda, por ejemplo, cuando un gran número de

personas accede a un servicio al mismo tiempo, y facilitan una recuperación rápida cuando los sistemas fallan. Las tecnologías en la nube también facilitan la incorporación de nuevas capacidades, la actualización de los servicios y el mantenimiento de estándares de seguridad coherentes en un panorama complejo de sistemas gubernamentales. Estos beneficios se aplican tanto en las operaciones habituales como en circunstancias excepcionales: un gobierno que puede escalar los servicios con rapidez, recuperarse de las fallas de manera eficiente y actualizar los sistemas mediante procesos de contratación adecuados a su finalidad está en mejores condiciones de atender a las personas de forma fiable en el día a día, y no solo en situaciones de crisis.

A 2024, todos los países de la OCDE encuestados, excepto Suecia, informan contar con una estrategia para promover la adopción de tecnologías en la nube en el sector público. Los objetivos de estas estrategias muestran una fuerte convergencia (Figura 2.11). Asegurar una infraestructura digital robusta, segura y disponible de forma continua es la prioridad citada con mayor frecuencia, lo que refleja el papel central de las tecnologías en la nube en el fortalecimiento de la continuidad operativa y el almacenamiento seguro de los datos. Los gobiernos también destacan la importancia del intercambio seguro de datos, ya que los entornos en la nube pueden sustentar plataformas compartidas y componentes reutilizables, bases para escalar la infraestructura pública en las instituciones gubernamentales.

La contribución de las tecnologías en la nube a una prestación de servicios fiable se observa en diversas situaciones. Durante la pandemia de COVID-19, el gobierno digital resultó crucial para mantener la continuidad de las operaciones del sector público y la prestación de servicios esenciales a las personas y las empresas. Del mismo modo, los entornos de respaldo y recuperación basados en la nube permiten a los gobiernos restablecer los servicios con mayor rapidez tras interrupciones o incidentes cibernéticos, lo que

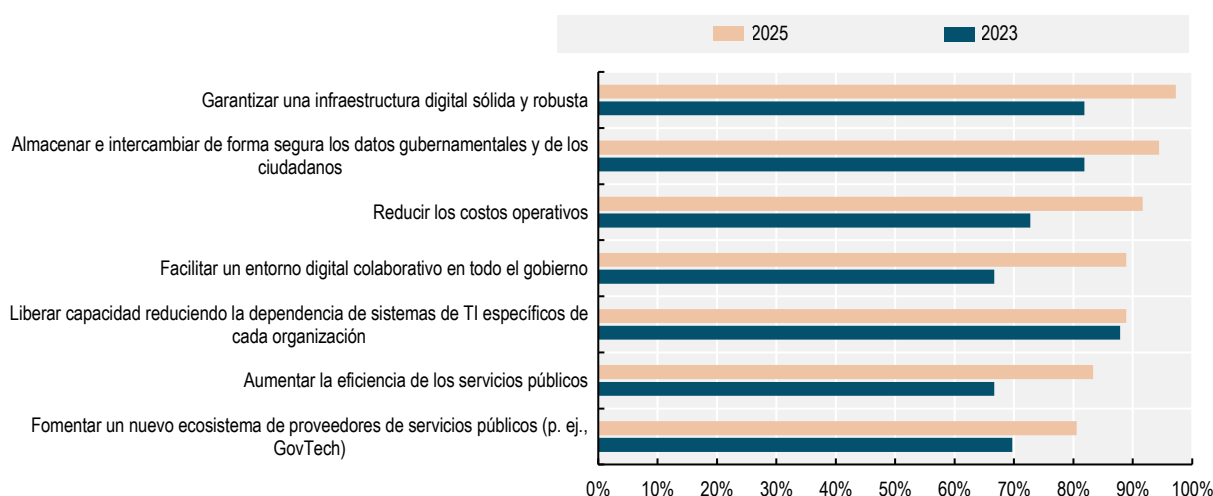
reduce las perturbaciones tanto para los usuarios como para los funcionarios públicos.

Los países también utilizan cada vez más la computación en la nube para modernizar sistemas informáticos obsoletos y reducir la fragmentación. Esto incluye el desarrollo de enfoques que permiten a los gobiernos equilibrar la escalabilidad de las tecnologías en la nube con los requisitos relativos a la ubicación del almacenamiento de datos, la seguridad y la autonomía

estratégica, a veces denominados modelos de nube soberana. Al mismo tiempo, las estrategias de nube buscan mejorar la eficiencia: reducir los costos operativos, permitir la reutilización de componentes comunes y favorecer servicios más responsivos. Por lo tanto, las tecnologías en la nube ya no se consideran una simple mejora técnica, sino un instrumento estratégico para preparar a las administraciones públicas para una prestación de servicios más intensiva en datos, basada en la IA e integrada.

Figura 2.11. La seguridad y la resiliencia son las razones más frecuentes por las que los países de la OCDE adoptan tecnologías en la nube en el gobierno

Porcentaje de países de la OCDE que informan objetivos seleccionados de sus estrategias de infraestructura pública en la nube, 2023 y 2025



Nota: No se incluyen datos de Alemania, Estados Unidos ni Suecia.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/elutpv>

La mayoría de los países de la OCDE ofrece infraestructura en la nube compartida que puede reutilizarse en todo el sector público, lo que indica un cambio hacia bases digitales más centralizadas y escalables. Los datos del DGI 2025 muestran una amplia cobertura: el 83% de los países de la OCDE (30 de 36) cuenta con iniciativas de almacenamiento compartido en la nube, y el 86% (31 países) ofrece entornos compartidos de computación en la nube y servicios de

alojamiento. Alrededor de dos tercios de los países candidatos a la adhesión a la OCDE informan capacidades similares. Esto marca un claro alejamiento de los proyectos de nube específicos de cada organismo y un avance hacia servicios comunes y reutilizables que pueden apoyar la modernización de todo el gobierno, aportar mayor coherencia a la seguridad y las operaciones, y conformar una infraestructura pública digital más resiliente.

Sin embargo, los países difieren en la medida en que las estrategias de nube impulsan cambios estructurales más profundos. Si bien muchos gobiernos utilizan la computación en la nube para modernizar y estabilizar los sistemas existentes, mejorando su disponibilidad, rendimiento y eficiencia en costos, son menos los que la utilizan explícitamente para abordar la fragmentación de las tecnologías heredadas o para abrir los mercados a una gama más amplia de proveedores, incluidas las empresas tecnológicas más pequeñas. Estos objetivos más ambiciosos requieren migración técnica y cambios en la gobernanza, los modelos de contratación, las capacidades de la fuerza laboral y las prácticas de gestión presupuestaria. El énfasis desigual en estos objetivos sugiere que muchos gobiernos consideran la adopción de la nube principalmente como una mejora incremental y no como una oportunidad para rediseñar a fondo la arquitectura y la sostenibilidad a largo plazo de sus sistemas digitales.

Esto refuerza la necesidad de tratar la seguridad, la gestión de riesgos y la continuidad operativa como elementos centrales de la gobernanza de la nube, y no como cuestiones separadas que se gestionan en otro lugar. A medida que más servicios dependen de una infraestructura en la nube compartida, los gobiernos enfrentan nuevos riesgos derivados de la concentración: demasiadas funciones críticas que dependen de muy pocos sistemas o proveedores. Necesitan una rendición de cuentas clara en materia de seguridad, respuesta a incidentes y continuidad en todas las organizaciones participantes. Muchos gobiernos operan actualmente una combinación de sistemas en la nube y sistemas tradicionales locales, una situación de transición habitual que puede introducir estándares de seguridad desiguales y dependencias complejas si no se gestiona activamente. Reducir gradualmente la dependencia de sistemas obsoletos manteniendo la estabilidad operativa es esencial para asegurar que la adopción de la nube fortalezca, y no debilite involuntariamente, la resiliencia digital general.

2.6.2. Software de código abierto: una adopción creciente, pero la gobernanza determina los beneficios

El software de código abierto (OSS, por sus siglas en inglés) es aquel cuyo código fuente está disponible públicamente para que cualquier persona pueda inspeccionarlo, utilizarlo, modificarlo y compartirlo, con sujeción a ciertas condiciones. A diferencia del software propietario, el software de código abierto puede ser distribuido, adaptado, reutilizado y ampliado por cualquier persona que tenga las competencias para hacerlo.

Para los gobiernos, el OSS ofrece varias ventajas potenciales. Puede reducir la dependencia de proveedores únicos, lo que facilita cambiar de proveedor o internalizar capacidades. Favorece la interoperabilidad al permitir que los sistemas se construyan sobre estándares compartidos y documentados de forma abierta. Mejora la capacidad de verificar la seguridad y la fiabilidad de los sistemas críticos, ya que el código subyacente puede inspeccionarse de manera independiente. También permite la reutilización de componentes de software entre sectores y países, lo que reduce las duplicidades y disminuye los costos (véase el Recuadro 2.9).

Sin embargo, aprovechar estos beneficios requiere una gobernanza sólida. Adoptar software de código abierto sin un plan para mantenerlo, financiarlo de forma sostenible y asignar responsabilidades claras en materia de seguridad puede crear tantos problemas como los que resuelve. Los gobiernos necesitan orientaciones claras de contratación, personal con las competencias técnicas adecuadas, financiamiento fiable para el mantenimiento continuo, responsabilidades definidas para mantener la seguridad del código y políticas que fomenten la colaboración entre organizaciones. Sin estos habilitadores, el OSS corre el riesgo de adoptarse como una medida de reducción de costos sin la gestión a largo plazo necesaria para convertirlo en una verdadera fortaleza.

Recuadro 2.9. Colaboración transfronteriza mediante software de código abierto

El software de código abierto puede reducir los obstáculos a la colaboración transfronteriza al hacer que el código sea transparente, conforme a estándares, documentado de forma abierta y libre de dependencias de plataformas cerradas.

Francia, Alemania y los **Países Bajos** están desarrollando conjuntamente un entorno de trabajo digital para los funcionarios públicos, implementado a nivel nacional como LaSuite (Francia), openDesk (Alemania) y Mijn Bureau (Países Bajos). Los tres países comparten hojas de ruta de desarrollo, reutilizan el código de los demás y utilizan protocolos de comunicación abiertos para asegurar herramientas seguras y compatibles en las tres implementaciones.

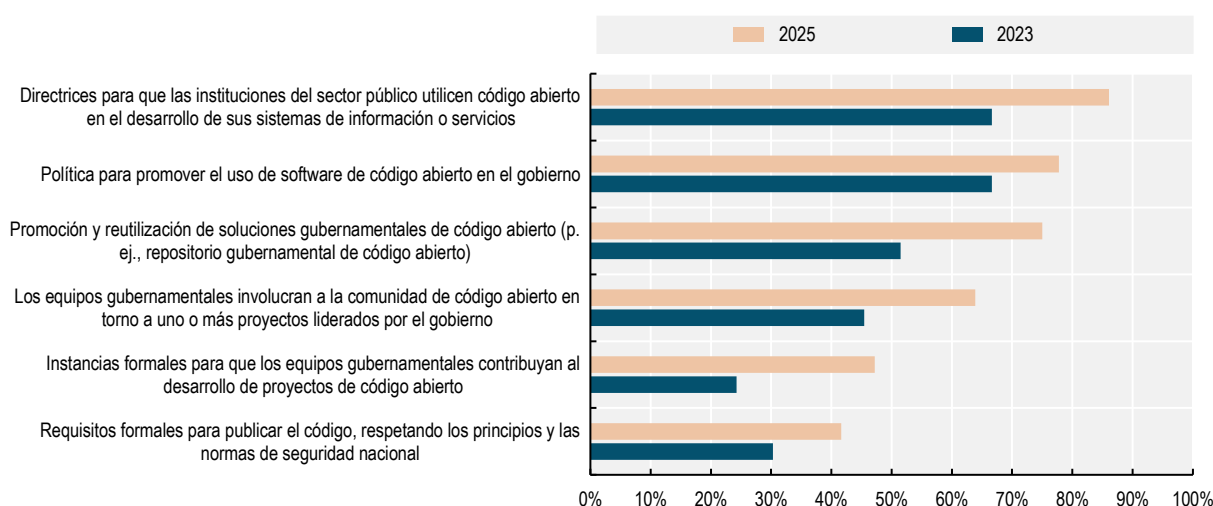
La gobernanza está distribuida: en Francia, la Dirección Interministerial de lo Digital (DINUM) conduce el desarrollo; en Alemania, el Centro para la Soberanía Digital (ZenDiS) gestiona el programa en el marco de una iniciativa federal de entorno de trabajo soberano; en los Países Bajos, el Ministerio del Interior y de Relaciones del Reino (MinBZK) coordina con las autoridades locales, entre ellas la Municipalidad de Ámsterdam.

Esta colaboración demuestra cómo los enfoques de código abierto pueden favorecer tanto la soberanía digital nacional como la reutilización transfronteriza, reduciendo los costos y aumentando la transparencia sin exigir que los países adopten sistemas idénticos.

Fuente: (Gobierno de Francia, s.f.^[35]; Gobierno de Alemania, s.f.^[36]; Government of the Netherlands, s.f.^[37]).

Figura 2.12. Las iniciativas para promover la adopción y el uso de tecnologías de código abierto en el gobierno se han ampliado considerablemente en los países de la OCDE

Porcentaje de países de la OCDE que informan políticas y prácticas seleccionadas relacionadas con el código abierto, 2023 y 2025



Nota: Solo abarca el nivel de gobierno central/federal. No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/s4wocj>

Los datos del DGI 2025 muestran una mayor priorización del OSS en los gobiernos de la OCDE. En 2025, 28 de los 36 países de la OCDE (78%) informaron contar con una política del gobierno nacional o federal para promover el uso de software de código abierto, frente al 67% en 2023. Estas políticas suelen complementarse con orientaciones para que los organismos públicos utilicen código abierto en el desarrollo de sus propios sistemas y servicios: 31 de los 36 países de la OCDE (86%)

informaron contar con este tipo de directrices en 2025, frente al 67% en 2023. Otras medidas también son cada vez más comunes, como los repositorios centrales de software de código abierto disponibles para uso gubernamental, los mecanismos formales para que los equipos gubernamentales contribuyan a proyectos de OSS y los requisitos de publicar el código de forma abierta (Figura 2.12).

Recuadro 2.10. Oficinas de Programas de Código Abierto en los Países Bajos y Chequia

Las Oficinas de Programas de Código Abierto (OSPO, por sus siglas en inglés) son equipos que participan en la coordinación de los esfuerzos relacionados con el software de código abierto. La creación de OSPO en los gobiernos puede orientar la gobernanza, el desarrollo de software, la participación de las partes interesadas y la cooperación internacional.

Los Países Bajos establecieron en 2023 una OSPO en el Ministerio del Interior y de Relaciones del Reino, con el mandato de impulsar la política gubernamental de «abierto, a menos que» y mejorar la transparencia, la seguridad y la eficiencia. La oficina selecciona y publica los principales proyectos gubernamentales de código abierto, entre ellos NL Wallet, el Registro público de Algoritmos y el paquete ofimático Mijn Bureau, desarrollado conjuntamente con Francia y Alemania. También trabaja para eliminar los obstáculos internos a la adopción del código abierto y se relaciona con la comunidad en general a través de una plataforma específica y de su presencia pública en línea.

Chequia puso en marcha su OSPO nacional en 2024 para organizar y coordinar el uso del código abierto en la administración pública y fomentar la colaboración entre el sector público y la academia. Su secretaría, alojada en la asociación Open Cities, brinda apoyo técnico, jurídico y metodológico para soluciones digitales abiertas y modulares en los gobiernos locales. El Portal Nacional de Código Abierto code.gov.cz reúne y comparte proyectos del sector público. La Oficina Nacional de Seguridad Cibernética y de la Información y el Ministerio del Interior brindan conjuntamente orientaciones de seguridad mediante recomendaciones no vinculantes para un desarrollo seguro de código abierto en la administración pública.

Fuente: (Opensourcewerken, s.f.^[38]; Open Source Program Office (OSPO), s.f.^[39]; Ministry of the Interior and Kingdom Relations (MinBZK), s.f.^[40]; Otevřená města, s.f.^[41]; Otevřená města et al., 2022^[42]; NÚKIB, 2022^[43]).

Anexo 2.A. Tablas adicionales con datos por país

Tabla del anexo 2.A.1. Disponibilidad de infraestructura pública digital

País	Correo digital ¹		Notificaciones digitales		Pagos digitales		Intercambio de datos		Portal digital único		Identidad digital que da acceso a más del 50% de los servicios	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bélgica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Canadá	○	○	●	●	○	○	●	○	●	●	○	○
Chequia	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chile	○	○	○	●	○	●	●	●	●	●	●	○
Colombia	○	○	○	○	●	○	●	●	●	●	○	○
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Eslovenia	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●
España	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	● ²
Estonia	●	●	○	●	○	○	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Francia	○	○	○	○	○	● ²	●	●	●	●	○	●
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Hungría	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Irlanda	●	●	●	●	○	●	●	○	●	●	○	●
Islandia	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Israel	○	○	○	○	●	●	●	●	●	●	○	○
Italia	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Japón	○	●	○	●	○	●	●	●	●	●	●	○
Letonia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lituania	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Luxemburgo	○	●	○	●	○	○	●	●	●	●	●	●
México	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Noruega	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelanda	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Países Bajos	○	●	○	●	○	○	●	●	○	○	●	●
Polonia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●
Portugal	○	●	○	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	○	●	●	● ²	●	●
Suecia	●	●	○	○	●	●	●	●	○	○	●	●
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Turquía	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Total OCDE												

País	Correo digital ¹		Notificaciones digitales		Pagos digitales		Intercambio de datos		Portal digital único		Identidad digital que da acceso a más del 50% de los servicios	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
● Sí	19	27	18	29	18	24	28	30	28	31	24	25
○ No	14	9	15	7	15	12	5	6	5	5	9	11
Sin información	3		3		3		3		3		3	
Argentina	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●	●	○
Brasil	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bulgaria	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●	●
Indonesia	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Perú	○	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	○	○
Tailandia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○

Nota: Portal digital único: disponibilidad de un catálogo de servicios accesible para los usuarios. Intercambio de datos: disponibilidad de un sistema de interoperabilidad de datos. Identidad digital: al menos el 50% de los servicios públicos nacionales en línea pueden utilizarse mediante una solución de identidad digital con autenticación de dos factores. No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

1. Algunos países, entre ellos Francia, ofrecen correo digital a través de varios sistemas diferentes.

2. Los datos se actualizaron a solicitud del país tras la publicación del DGI 2025; por lo tanto, estos cambios no se reflejan en los resultados del DGI 2025.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 2.A.2. Métodos de autenticación de las soluciones de identidad digital

Disponibilidad de métodos de autenticación en las soluciones de identidad digital actuales para acceder a los servicios públicos

País	Nombre de usuario y contraseña		Tarjeta inteligente		Archivo de certificado digital		2FA por SMS		2FA por correo electrónico		2FA por aplicación		Otro	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Austria	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	○	○
Bélgica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Canadá	●	●	○	○	○	○	●	●	○	●	●	○	○	○
Chequia	●	○	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Chile	●	●	○	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Colombia	●	●	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	○	○
Corea	○	○	○	○	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○
Costa Rica	●	●	○	○	○	●	○	○	●	●	○	○	○	●
Dinamarca	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	●
Eslovenia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○
España	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Estonia	○	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	●	●
Finlandia	○	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●	●	●
Francia	●	●	○	●	○	●	○	○	○	●	●	○	●	●
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	○

País	Nombre de usuario y contraseña		Tarjeta inteligente		Archivo de certificado digital		2FA por SMS		2FA por correo electrónico		2FA por aplicación		Otro	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Hungría	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●
Irlanda	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	●
Islandia	○	○	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Israel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Italia	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Japón	○	●	●	●	○	●	○	●	○	○	○	●	○	○
Letonia	○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○
Lituania	○	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxemburgo	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	●	●	●	○
México	○	●	○	○	●	○	○	○	●	○	●	○	○	●
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Nueva Zelanda	●	●	○	○	○	○	●	●	○	●	●	○	○	○
Países Bajos	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○	○	●	●	●
Polonia	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Portugal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Reino Unido	○	●	○	○	○	○	●	●	●	●	●	●	○	○
Suecia	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○
Suiza	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	○
Turquía	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Total OCDE														
● Sí	22	27	18	24	18	23	15	17	11	12	22	26	10	14
○ No	11	9	15	12	15	13	18	19	22	24	11	10	23	22
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●
Brasil	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	●
Croacia	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○
Indonesia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Perú	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Rumania	●	●	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 2.A.3. Actores considerados como proveedores de servicios en la Estrategia Nacional de Identidad Digital

Tipos de actores contemplados en la [Estrategia Nacional de Identidad Digital o equivalente] en función de su papel como proveedores de servicios (es decir, actores que necesitan verificar la identidad de las personas naturales y jurídicas que solicitan acceso a su servicio)

País	Gobierno central/federal		Gobierno subnacional		Actores sujetos a la regulación «Conozca a su cliente»		Organizaciones del sector privado sin obligaciones reguladas	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	○	○	●	●	○	○
Bélgica	●	●	○	○	○	○	○	○
Canadá	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Chequia	●	●	●	●	●	●	●	●
Chile	●	●	●	●	○	●	○	●
Colombia	●	○	●	○	●	○	●	○
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	●	●	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Eslovenia	●	●	●	●	○	○	○	○
España	●	●	●	●	●	●	○	○
Estonia	●	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	●	●	●	●
Francia	●	●	●	●	●	●	○	○
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Hungría	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Irlanda	●	●	●	●	○	○	○	●
Islandia	●	●	●	●	●	●	○	○
Israel	●	●	●	●	●	○	●	●
Italia	●	●	●	●	●	●	○	○
Japón	●	●	●	●	●	●	○	○
Letonia	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Lituania	●	●	○	○	●	●	○	○
Luxemburgo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
México	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	○	○
Nueva Zelandia	●	●	○	●	○	●	○	●
Países Bajos	●	●	●	●	○	○	○	○
Polonia	●	●	○	○	●	●	○	○
Portugal	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	●	●	●	●	○	●	○	●
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Turquía	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A
Total OCDE								
● Sí	27	32	21	27	18	23	9	16
○ No	0	1	6	6	9	10	18	18
Sin información	9	3	9	3	9	3	9	2
Argentina	●	●	●	●	●	●	●	●

País	Gobierno central/federal		Gobierno subnacional		Actores sujetos a la regulación «Conozca a su cliente»		Organizaciones del sector privado sin obligaciones reguladas	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Brasil	●	●	●	●	○	○	○	○
Bulgaria	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Croacia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Indonesia	●	●	●	●	○	○	○	○
Perú	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rumania	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tailandia	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. En 2025, Bulgaria, Canadá, Luxemburgo, Perú, Rumania y Turquía no informaron la existencia de una Estrategia Nacional de Identidad Digital o equivalente. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. En 2023, Canadá, Croacia, Hungría, Letonia, Luxemburgo, México, Perú, Portugal y Rumania no informaron la existencia de una Estrategia Nacional de Identidad Digital o equivalente. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 2.A.4. Estándares o directrices de gestión de datos para los funcionarios públicos

Disponibilidad de tipos de estándares o directrices de gestión de datos a nivel del gobierno central/federal

País	Gestión de metadatos		Evaluaciones de la calidad de los datos		Inventarios de datos		Anonimización de datos		Mecanismos de acceso e intercambio de datos entre instituciones		Mecanismos de intercambio con proveedores de datos externos		Cumplimiento de la normativa de protección de datos		Cumplimiento de la normativa de seguridad	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Austria	●	●	○	○	○	●	○	●	○	○	○	●	○	○	○	○
Bélgica	○	●	○	●	○	●	○	○	○	●	○	●	○	●	○	●
Canadá	●	●	●	●	●	●	○	● ¹	●	●	●	●	●	●	○	●
Chequia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chile	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	●	●	○	●
Colombia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	●
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●
Eslovenia	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●
España	○	●	○	●	○	○	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Estonia	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Finlandia	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Francia	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●	○	●	○	●	○	●
Grecia	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Hungría	●	●	○	○	●	●	○	●	○	○	●	●	●	●	●	●
Irlanda	○	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Islandia	○	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Israel	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	●	○	●	○	●
Italia	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	●
Japón	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
Letonia	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Lituania	○	●	○	○	○	○	○	○	●	●	○	○	●	●	●	●
Luxemburgo	○	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●

País	Gestión de metadatos		Evaluaciones de la calidad de los datos		Inventarios de datos		Anonimización de datos		Mecanismos de acceso e intercambio de datos entre instituciones		Mecanismos de intercambio con proveedores de datos externos		Cumplimiento de la normativa de protección de datos		Cumplimiento de la normativa de seguridad	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
México	○	○	●	○	●	○	○	○	●	○	○	○	●	●	●	●
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelanda	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	○	●	●	●	●	●
Países Bajos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Polonia	●	●	○	○	○	○	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○
Portugal	○	●	○	●	○	●	○	○	○	●	○	○	○	●	○	○
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	●	●	○	○	●	●	○	●	○	●	○	●	●	●	●	●
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Turquía	●	●	○	○	●	●	○	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Total OCDE																
● Sí	23	33	15	23	21	28	16	26	22	30	14	27	26	34	19	31
○ No	10	3	18	13	12	8	17	10	11	6	19	9	7	2	14	5
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	○	●	○	○	○	○	○	●	○	●	○	○	●	●	○	●
Brasil	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Bulgaria	○	●	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	●	○	●
Croacia	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A
Indonesia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Perú	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Rumania	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A
Tailandia	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	●

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. La anonimización de datos no considera orientaciones ni estándares más amplios de desidentificación.

1. Los datos se actualizaron a solicitud del país tras la publicación del DGI 2025; por lo tanto, estos cambios no se reflejan en los resultados del DGI 2025. Los Avisos de Implementación de la Privacidad de la Secretaría del Consejo del Tesoro (TBS) de Canadá ofrecen orientaciones federales sobre el tratamiento de datos que preserve la privacidad y la reducción de la identificabilidad, incluidas la desidentificación, la mitigación del riesgo de divulgación y la gestión del riesgo de reidentificación.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

REFERENCIAS

- Byrom, N., M. Piccinin-Barbieri and P. Wells (2024), "Towards effective governance of justice data", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 74, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d2950e02-en>. [15]
- Estonian Business and Innovation Agency (s.f.), "e-Identity", *e-Estonia*, <https://e-estonia.com/solutions/estonian-e-identity/id-card/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [10]
- Gobierno de Alemania (s.f.), "openDesk", Center for Digital Sovereignty (ZenDiS), <https://www.opendesk.eu/de>. [36]
- Gobierno de Francia (s.f.), "La plateforme des données publiques françaises", *datagouv*, Direction Interministérielle du Numérique (DINUM), <https://www.data.gouv.fr/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [22]
- Gobierno de Francia (s.f.), "L'espace de travail ouvert et souverain des agents de l'État", Direction interministérielle du numérique (DINUM), <https://lasuite.numerique.gouv.fr/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [35]
- Gobierno de Italia (s.f.), "Explore the Public Administration API", Department for Digital Transformation, <https://api.gov.it/en/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [30]
- Gobierno de Italia (s.f.), *Identità Digitale: firmato il decreto che assegna 40 milioni di euro ai gestori Spid*, <https://innovazione.gov.it/notizie/comunicati-stampa/identita-digitale-firmato-il-decreto-che-assegna-40-milioni-di-euro-ai-gestori-spид/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [11]
- Gobierno de Japón (s.f.), "Digital Agency", <https://www.digital.go.jp/en> (consultado el 13 de mayo de 2026). [31]
- Gobierno de la República Checa (s.f.), "National Open Data Catalogue", <https://data.gov.cz/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [21]
- Government of the Netherlands (s.f.), "Over Mijn Bureau", Ministry of the Interior and Kingdom Relations (MinBZK), <https://minbzk.github.io/mijn-bureau/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [37]
- Hlacs, A. and H. Wells (2025), "Using digital technology to strengthen oversight of public procurement in Portugal: The use of data analytics and machine learning by the Tribunal de Contas", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 83, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/43add03b-en>. [13]
- Ministry of the Interior and Kingdom Relations (MinBZK) (s.f.), "Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (MinBZK) GitHub organisation", <https://github.com/minbzk/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [40]
- MitID (s.f.), *MitID website*, <https://www.mitid.dk/om-mitid/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [9]
- NÚKIB (2022), "NÚKIB a Ministerstvo vnitra vydaly bezpečnostní doporučení pro vývoj otevřeného softwaru", <https://nukib.gov.cz/cs/infoservis/doporuceni/1827-nukib-a-ministerstvo-vnitra-vydaly-bezpecnostni-doporuceni-pro-vyvoj-otevreneho-softwaru/> (consultado el 23 de marzo de 2026). [43]
- OCDE (2026), *Perspectivas de anticorrupción e integridad 2026: La integridad como ventaja estratégica*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f112b919-es>. [23]

- OCDE (2025), *Developing a data-driven corruption risk model to strengthen integrity in Belgium: Practical considerations for the Federal Internal Audit*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e85587eb-en>. [16]
- OCDE (2025), *Digital Government Review of Korea: Harnessing Digital and Data to Transform Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris,, <https://doi.org/10.1787/9defc197-en>. [28]
- OCDE (2025), "Digital transformation of public procurement: Good practice report", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 77, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/79651651-en>. [12]
- OCDE (2025), *Gobernar con la inteligencia artificial: Panorama actual y hoja de ruta en las funciones centrales de gobierno*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/dc00e56a-es>. [25]
- OCDE (2025), "Implementing Chile's national digital identity strategy: Insights from country experiences", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 81, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/04a67b8b-en>. [34]
- OCDE (2025), "Mapping relevant data collection mechanisms for AI training", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 48, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3264cd4c-en>. [26]
- OCDE (2025), *Results User Satisfaction with Public Services*, no publicado. [2]
- OCDE (2024), "Digital public infrastructure for digital governments", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 68, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ff525dc8-en>. [1]
- OCDE (2024), *G20 Compendium on Data Access and Sharing Across the Public Sector and with the Private Sector for Public Interest*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/df1031a4-en>. [32]
- OCDE (2024), *G7 Compendium of Digital Government Services*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/69fbf288-en>. [7]
- OCDE (2024), *G7 Mapping Exercise of Digital Identity Approaches*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/56fd4e94-en>. [8]
- OCDE (2024), *Modernising Access to Social Protection: Strategies, Technologies and Data Advances in OECD Countries*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/af31746d-en>. [27]
- OCDE (2024), "Recommendation of the Council on Human-centred Public Administrative Services", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0503, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0503>. [6]
- OCDE (2024), *Strengthening Oversight of the Court of Auditors for Effective Public Procurement in Portugal: Digital Transformation and Data-driven Risk Assessments*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/35aeab1e-en>. [14]
- OCDE (2023), "2023 OECD Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: Results and key findings", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 43, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a37f51c3-en>. [24]
- OCDE (2023), *Moving forward on data free flow with trust: New evidence and analysis of business experiences*, OECD Digital Economy Papers, No. 353, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1afab147-en>. [33]

- OCDE (2023), "Recommendation of the Council on the Governance of Digital Identity", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0491, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0491>. [5]
- OCDE (2021), "OECD Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 57, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/caa35b76-en>. [20]
- OCDE (2021), "Recommendation of the Council on Enhancing Access to and Sharing of Data", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0463, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0463>. [4]
- OCDE (2020), "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 2, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>. [29]
- OCDE (2019), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>. [17]
- OCDE (2014), "Recommendation of the Council on Digital Government Strategies", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0406, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>. [3]
- Open Source Program Office (OSPO) (s.f.), "website", *social.overheid.nl*, Open Source Program Office (OSPO), Netherlands, <https://social.overheid.nl/@BZKopensource> (consultado el 13 de mayo de 2026). [39]
- Opensourcewerken (s.f.), *website*, <https://opensourcewerken.nl/> (consultado el 13 de mayo de 2026). [38]
- Otevřená města (s.f.), "Czech National OSPO", <https://otevrenamesta.cz/czech-ospo> (consultado el 13 de mayo de 2026). [41]
- Otevřená města et al. (2022), *Brno Open Source Declaration*, <https://otevrenamesta.cz/declaration> (consultado el 23 de marzo de 2026). [42]
- Republic of Poland (2021), *Open Data Programme for the years 2021-2027*, <https://dane.gov.pl/en/knowledgebase/useful-materials/program-otwierania-danych-na-lata-2021-2027> (consultado el 20 de febrero de 2026). [18]
- Secretaría de Gobierno Digital (2024), *Estrategia de Datos del Gobierno*, <https://web.archive.org/web/20251118092609/https://www.digital.gob.cl/biblioteca/estrategias/estrategias-de-datos-del-gobierno/> (consultado el 20 de febrero de 2026). [19]



3

Gobernar la inversión y las capacidades digitales para lograr resultados a escala

Un gobierno digital eficaz realiza inversiones inteligentes en tecnologías digitales y cuenta con las personas y las competencias necesarias para lograr resultados. A partir de los hallazgos del Índice de Gobierno Digital 2025, este capítulo muestra que los avances han sido más sólidos en las primeras etapas de la gestión de la inversión (planificación, identificación de necesidades y obtención de financiamiento), pero más débiles en las etapas posteriores, como el financiamiento en base a resultados, la gestión de riesgos durante toda la ejecución, la contratación bajo mecanismos ajustados a las tecnologías digitales contemporáneas y la evaluación de si las inversiones han funcionado efectivamente. Estas brechas limitan la capacidad de los gobiernos para escalar lo que funciona, detener lo que no funciona y aprender sistemáticamente de esta experiencia. Al abordar conjuntamente la gestión de las inversiones digitales y el talento y las competencias digitales como dos prioridades que se refuerzan mutuamente, este capítulo muestra cómo una inversión mejor gobernada y una capacidad interna más sólida pueden, en conjunto, incrementar el valor por dinero, reducir la dependencia de proveedores externos y sostener la transformación digital a lo largo del tiempo, también a medida que se acelera la adopción de la IA.

Mensajes clave

- **El gobierno digital genera resultados cuando los gobiernos gestionan las inversiones y así como desarrollan las capacidades y el talento digital.** La tecnología por sí sola no transforma al gobierno ni a sus servicios públicos. Los gobiernos necesitan planificar e invertir en tecnologías digitales de manera que se generen resultados reales, y necesitan a las personas y las competencias adecuadas para que esas inversiones funcionen. Cuando la gestión de las inversiones y el desarrollo de capacidades se tratan como cuestiones separadas, ambos se debilitan. Cuando funcionan de manera conjunta, los gobiernos pueden cumplir de forma más fiable, adaptarse con rapidez y demostrar un claro valor por dinero.
- **La planificación, el financiamiento, la gestión de riesgos y las orientaciones de contratación están mejorando, pero aún no se han adaptado a la forma en que funcionan los proyectos digitales modernos.** La mayoría de los países de la OCDE cuenta con procesos para evaluar ex ante el valor de las inversiones digitales, mecanismos de financiamiento específicos, orientaciones de contratación más sólidas y evaluaciones de riesgos más sistemáticas. Sin embargo, estas herramientas siguen estando diseñadas en gran medida en torno a la aprobación inicial y los ciclos presupuestarios anuales, y no a la entrega iterativa y por etapas que requieren los proyectos digitales. Los métodos de evaluación de riesgos suelen ser demasiado genéricos para captar los retos específicos de las iniciativas digitales y basadas en IA, y los enfoques de contratación adecuados que permiten un desarrollo más flexible no presentan una adopción sistemática. Esto limita la capacidad de los gobiernos para ajustar las inversiones a medida que evolucionan las tecnologías, escalar lo que funciona, detener lo que no funciona, detectar los problemas a tiempo y evitar la dependencia a largo plazo de proveedores individuales.
- **El monitoreo es habitual, pero la evaluación de si las inversiones han dado resultados sigue siendo el principal desafío.** La mayoría de los gobiernos de la OCDE da seguimiento al avance de los proyectos durante su ejecución, pero pocos evalúan sistemáticamente si sus inversiones digitales lograron los resultados prometidos. Solo uno de cada cuatro países de la OCDE realiza análisis costo-beneficio de los proyectos digitales finalizados. Sin ello, los gobiernos no pueden aprender sistemáticamente de la experiencia, demostrar el valor por dinero ni tomar mejores decisiones de inversión a lo largo del tiempo.
- **Los esfuerzos en materia de competencias digitales continúan ampliándose, pero siguen siendo fragmentados y están desvinculados de la planificación de la fuerza laboral a largo plazo.** Los países de la OCDE están trabajando más para evaluar las brechas de competencias, atraer talento digital e impartir capacitación. Pero estos esfuerzos suelen ser iniciativas aisladas y no forman parte de una estrategia de fuerza laboral coherente y de alcance gubernamental. Solo seis países de la OCDE cuentan con una estrategia específica de talento y competencias digitales en el sector público. Sin un enfoque más estratégico, los gobiernos corren el riesgo de continuar no estando suficientemente preparados para gestionar sistemas intensivos en datos, supervisar la IA de manera responsable y sostener la transformación digital a lo largo del tiempo.
- **Los gobiernos necesitan un equilibrio adecuado entre la externalización y la capacidad interna para sostener la transformación y preservar su agencia en la práctica.** Los proveedores externos pueden aportar competencias y capacidades de las que el gobierno carece, acelerando la ejecución. Pero una dependencia excesiva vacía el conocimiento y el criterio internos que los gobiernos necesitan para definir lo que quieren, evaluar si lo están obteniendo, gestionar de forma efectiva a los proveedores y adaptar los sistemas cuando cambian las circunstancias. Varios países de la OCDE están reconstruyendo activamente su capacidad digital interna. El objetivo no es internalizarlo todo, sino asegurar que el gobierno conserve la experiencia esencial necesaria para gobernar la transformación digital de manera responsable.

3.1. INTRODUCCIÓN

Un gobierno digital eficaz depende de realizar inversiones inteligentes en tecnologías digitales y de contar con las personas y las competencias necesarias para lograr resultados. Este capítulo examina ambos aspectos: cómo gestionan los gobiernos sus inversiones digitales y cómo desarrollan la capacidad interna necesaria para que esas inversiones funcionen.

Invertir de forma correcta en tecnologías digitales implica algo más que aprobar los proyectos adecuados al inicio. Implica gestionarlos activamente durante todo su ciclo de vida, desde la identificación de necesidades y la justificación del financiamiento, pasando por la ejecución y la adaptación, hasta dar sistemas por terminados cuando ya no se ajustan a su finalidad. Este ciclo completo es importante porque las tecnologías digitales evolucionan con rapidez, los riesgos cambian durante la ejecución y lo que parece una decisión acertada en la etapa de aprobación puede tener que revisarse a medida que cambian las circunstancias. Los gobiernos que gestionan bien este ciclo pueden escalar lo que funciona, detener lo que no funciona y aprender sistemáticamente de la experiencia. Los que no lo hacen tienden a acumular sistemas costosos y obsoletos, a repetir errores evitables y a perder el control sobre las tecnologías de las que dependen.

A medida que crece el gasto del sector público en tecnologías digitales, también aumenta la importancia de gobernar las inversiones de manera que se maximice su valor y se eviten ineficiencias (OCDE, 2025^[1]). El Índice de Gobierno Digital (DGI) 2025 muestra que los países de la OCDE han logrado avances sólidos en las primeras etapas de este ciclo: la identificación de necesidades, la justificación de la inversión y la obtención de financiamiento. Sin embargo, a menudo faltan capacidades importantes una vez que comienza la ejecución. Muchos gobiernos carecen de un financiamiento flexible que pueda ajustarse a medida que avanza el trabajo, de puntos de decisión claros para determinar si continuar o cambiar el rumbo, de enfoques de contratación adecuados para la entrega digital moderna y de revisiones periódicas que examinen qué funciona y por qué. Cuando estos elementos faltan, los gobiernos tienen dificultades para adaptarse a los cambios en las tecnologías, las necesidades de los usuarios y los riesgos, y resulta más difícil demostrar que los recursos públicos se están gastando de forma correcta.

El mismo patrón se observa en las competencias digitales. Los gobiernos reconocen cada vez más la necesidad de desarrollar capacidades digitales, y están redoblando esfuerzos para evaluar las brechas de competencias, atraer talento e impartir capacitación. Pero estos esfuerzos suelen estar fragmentados y desvinculados de la planificación de la fuerza laboral en el sector público a más largo plazo. Sin un enfoque coherente y de alcance gubernamental para desarrollar y retener las competencias adecuadas, los gobiernos corren el riesgo de depender excesivamente de proveedores externos de tecnología, perder conocimiento institucional y carecer de la experiencia interna necesaria para gobernar, supervisar y adaptar los sistemas digitales de manera responsable.

Este capítulo examina ambos retos sucesivamente. En primer lugar, analiza cómo gestionan los gobiernos el gasto digital, abarcando la planificación y el financiamiento, la gestión de riesgos y la contratación, y el monitoreo y la evaluación. A continuación, examina cómo los gobiernos pueden desarrollar y mantener el talento y las competencias digitales. Por último, aborda cómo los gobiernos pueden lograr el equilibrio adecuado entre el desarrollo de capacidades internas y el recurso a proveedores externos.

3.2. GOBERNAR LA INVERSIÓN DIGITAL: AVANCES EN LA PLANIFICACIÓN, BRECHAS EN LA EJECUCIÓN

3.2.1. Una supervisión central más sólida mejora las decisiones de inversión, pero la gestión del ciclo de vida sigue siendo desigual

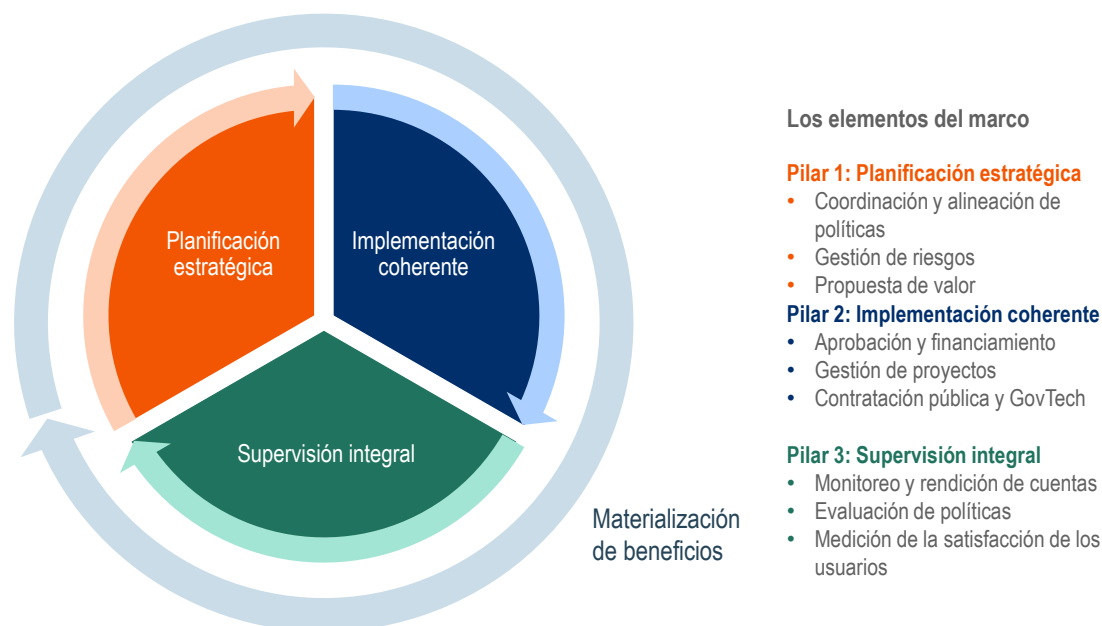
Invertir bien en tecnologías digitales requiere algo más que obtener el presupuesto adecuado. Implica tomar decisiones acertadas durante todo el ciclo de vida de una inversión, desde la identificación de necesidades y la evaluación de opciones, pasando por la ejecución y el ajuste, hasta la revisión de los resultados y el retiro de los sistemas cuando ya no son necesarios. Cuando esto se hace bien, los gobiernos pueden obtener un mayor valor por dinero, evitar la acumulación de sistemas obsoletos y conservar el control sobre las tecnologías de las que dependen. Cuando no se hace, el gasto crece sin resultados claros, los sistemas se vuelven más difíciles de actualizar o sustituir, y los gobiernos quedan atrapados en contratos que ya no responden a sus necesidades (OCDE, 2025^[1]; OCDE, 2024^[2]).

La Recomendación de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital subraya la importancia de contar con mecanismos de inversión coherentes y bien gobernados para conducir la transformación digital y salvaguardar el valor a largo plazo. Sobre esta base, el Marco de Inversiones en Gobierno Digital de la OCDE traduce

estos principios en herramientas y orientaciones prácticas para gestionar las inversiones durante su ciclo de vida, desde la planificación inicial y los casos de negocio hasta la ejecución, el escalamiento y la mejora continua (Figura 3.1).

Figura 3.1. Marco de Inversiones en Gobierno Digital de la OCDE

Tres pilares para orientar la gestión de las inversiones a lo largo del ciclo de vida de los proyectos



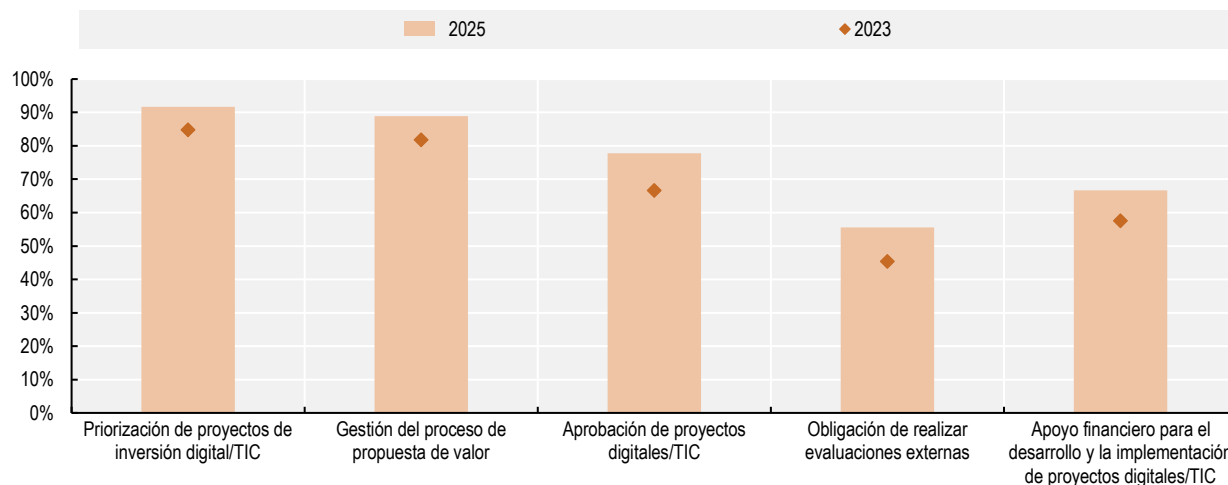
Fuente: (OCDE, 2025^[1])

Un primer paso hacia una mejor gestión de las inversiones es otorgar a la autoridad central de gobierno digital un mandato claro para supervisar el gasto en todo el gobierno. Esto ayuda a alinear las inversiones con las prioridades estratégicas, identificar oportunidades para compartir costos e infraestructura y evitar la duplicación del gasto entre organismos (OCDE, 2025^[1]; OCDE, 2021^[3]). Según el DGI 2025, 33 de los 36 países de la OCDE (92%) informan que su institución rectora de gobierno digital es responsable de priorizar los proyectos de inversión digital y en TIC en todo el gobierno central, frente al 85% en 2023 (Figura 3.2 y

Tabla del anexo 3.A.1). Esto refleja un creciente reconocimiento de que las decisiones fragmentadas organismo por organismo pueden socavar la coherencia, duplicar el gasto y dificultar que los sistemas funcionen de manera conjunta. Aunque los países han desarrollado distintos modelos de supervisión central (Recuadro 3.1), la dirección es coherente: unas funciones centrales más sólidas crean mejores condiciones para gestionar las inversiones de manera estratégica y mantener los sistemas digitales fiables y adaptables a lo largo del tiempo.

Figura 3.2. Los países han fortalecido las responsabilidades de toma de decisiones de las instituciones rectoras de gobierno digital

Total de países de la OCDE cuyas instituciones rectoras de gobierno digital tienen responsabilidades específicas de toma de decisiones, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza. Véase Tabla del anexo 3.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink  <https://stat.link/60y7m4>

Recuadro 3.1. Fortalecer la supervisión central de la inversión digital

Los mandatos y mecanismos de gobernanza claros aseguran que las inversiones digitales se prioricen de manera estratégica, se gestionen de forma coherente y rindan cuentas por sus resultados, en lugar de fragmentarse entre ministerios sin que nadie sea responsable. La mayoría de los países de la OCDE ha fortalecido el mandato y la función de las autoridades de gobierno digital en la gestión de las inversiones digitales, lo que constituye una palanca eficaz para ejercer esa función y conducir una transformación digital de todo el gobierno:

- El Director General Digital del Gobierno de **Nueva Zelanda** ha fortalecido progresivamente la supervisión transversal del gasto digital en el gobierno para reducir las duplicidades y mejorar el valor por dinero, entre otras cosas mediante un examen más riguroso de las propuestas de inversión y un mayor uso de plataformas comunes y servicios compartidos.
- La Secretaría de Gobierno Digital de **Chile**, dependiente del Ministerio de Hacienda, desempeña un papel central en la coordinación y el financiamiento de las iniciativas de gobierno digital, alineando las decisiones de financiamiento con la Agenda de Modernización del Estado en su conjunto.
- **Corea** utiliza mandatos legales para otorgar al Ministerio del Interior y Seguridad autoridad vinculante sobre la selección, la priorización y la gestión de proyectos a través de su Programa de Apoyo a Proyectos de Gobierno Electrónico. El financiamiento anual se acuerda con el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que crea un vínculo directo entre la inversión y la asignación presupuestaria.

Fuentes: (Gobierno de Nueva Zelanda, 2025^[6]; Ministerio de Hacienda, 2026^[7]; Ministry of Public Administration and Security, 2022^[8]).

Además de un mandato claro, los gobiernos se benefician de gestionar las inversiones de manera integrada a lo largo de su ciclo de vida, y no solo en el momento de la aprobación inicial. Los enfoques integrados ayudan a los gobiernos a verificar si se están obteniendo los beneficios esperados, detectar problemas a tiempo y corregir el rumbo cuando es necesario (OCDE, 2025^[11]). El DGI 2025 muestra que muchos sistemas de gestión de inversiones siguen centrados principalmente en la etapa de planificación y no están bien conectados con la supervisión de la

ejecución, las decisiones de financiamiento o la evaluación. Como resultado, los gobiernos a menudo carecen de la retroalimentación que necesitan durante el ciclo de vida para identificar cuándo algo va mal o cuándo un proyecto debería modificarse o detenerse (OCDE, 2025^[11]). Los enfoques más integrados, en los que las revisiones periódicas vinculan el financiamiento con los avances y los resultados, pueden ayudar a los gobiernos a gestionar programas complejos con mayor eficacia y a mantener las inversiones alineadas con las necesidades cambiantes (Recuadro 3.2).

Recuadro 3.2. Gestionar las inversiones digitales a lo largo de su ciclo de vida: Australia y Suiza

Algunos países de la OCDE han avanzado en el desarrollo de enfoques integrados para gestionar las inversiones digitales, desde el momento de la evaluación previa hasta la evaluación de los resultados.

El Marco de Supervisión de Inversiones Digitales y en TIC de **Australia** reúne políticas, procesos y herramientas para gestionar las inversiones desde la planificación inicial hasta su finalización. Exige que los organismos definan, den seguimiento e informen sobre los beneficios que esperan obtener, con el apoyo de las orientaciones centrales de la Agencia de Transformación Digital. El financiamiento se libera por etapas, vinculado al cumplimiento de hitos. Las herramientas a nivel de cartera, como el Panorama de Inversiones Digitales y el Informe de Grandes Proyectos Digitales, ofrecen transparencia sobre las inversiones tanto previstas como en curso.

Suiza aplica HERMES, un enfoque de gestión de proyectos de alcance gubernamental, para supervisar las inversiones digitales a lo largo de su ciclo de vida. Integra la elaboración y revisión de casos de negocio (que abarcan los objetivos, el valor por dinero y los riesgos) y exige evaluaciones finales para valorar los resultados y recoger las lecciones aprendidas. La documentación de los proyectos se registra en una herramienta central de gestión de carteras, lo que ofrece a los departamentos visibilidad sobre las inversiones. En el caso de las iniciativas estratégicas, los avances se publican a través del portal del Plan de Acción Suiza Digital.

Fuentes: (OCDE, 2025^[9]; HERMES, 2025^[10]; Digital Switzerland, 2025^[11]; HERMES, 2025^[12]).

3.2.2. Las herramientas de planificación están ampliamente disponibles, pero aún no se han adaptado al ritmo de la implementación digital contemporánea

La mayoría de los países de la OCDE ha establecido las herramientas básicas para planificar y estimar el gasto en gobierno digital. Según el DGI 2025, 33 de los 36 países de la OCDE (89%) cuentan con un mecanismo de este tipo, prácticamente sin cambios con respecto al 88% de 2023, lo que refleja estándares de planificación consolidados en el área de la OCDE.

Sin embargo, en muchos países estas herramientas se diseñaron en un contexto digital distinto. Estas herramientas funcionan bien para proyectos grandes y puntuales, con requisitos fijos y costos predecibles, pero no se ajustan a la forma en que hoy suelen ejecutarse los proyectos digitales: por etapas, con requisitos que evolucionan a medida que avanza el trabajo, utilizando tecnologías flexibles como los servicios en la nube, que se pagan mediante suscripción y no como una compra única, o herramientas de IA que deben probarse y adaptarse con el tiempo.

En la práctica, las herramientas de planificación suelen utilizarse para justificar una inversión en la etapa de

aprobación, más que para orientar su ejecución, adaptación o supervisión a medida que avanza el trabajo. Los proyectos pueden parecer sólidos cuando se aprueban, pero volverse más difíciles de ajustar a medida que cambia la tecnología, surgen riesgos o evolucionan las necesidades de los usuarios. Enfoques de planificación y financiamiento más flexibles, que permitan revisar las decisiones y ajustar las inversiones a medida que se dispone de nueva información, protegen

mejor el valor por dinero y reducen el riesgo de que los gobiernos queden atrapados en enfoques que ya no funcionan.

Varios países de la OCDE están adaptando sus procesos de planificación para abordar estos desafíos, introduciendo mayor flexibilidad y revisiones más proporcionales al riesgo (Recuadro 3.3).

Recuadro 3.3. Hacer más flexible e iterativa la planificación de las inversiones

Varios países de la OCDE están adaptando sus procesos de planificación de las inversiones para apoyar de mejor manera la transformación digital:

- **Canadá** exige a los ministerios elaborar un caso conceptual antes de pasar a una propuesta de valor completa. Esto ayuda a precisar el problema o la oportunidad, ofrece una indicación temprana de las posibles inversiones y asegura la alineación con las prioridades estratégicas y ministeriales antes de comprometer recursos significativos.
- El marco Mejores Casos de Negocio de **Nueva Zelanda** ajusta el nivel de escrutinio a la escala y la complejidad de cada proyecto: más ligero para las inversiones más pequeñas o de menor riesgo, y más riguroso para las más grandes o complejas.
- El **Reino Unido** ha actualizado sus orientaciones de evaluación de inversiones y está poniendo a prueba enfoques de financiamiento por etapas que permiten un financiamiento temprano para la exploración y las pruebas iniciales, lo que reduce el riesgo de comprometerse demasiado pronto con una solución determinada.
- El Marco de Supervisión de Inversiones Digitales y en TIC de **Australia** gestiona las inversiones desde la planificación hasta su finalización y exige a los organismos que definan los beneficios esperados y les den seguimiento. En el caso de las propuestas de mayor riesgo, el financiamiento puede liberarse por etapas vinculadas al cumplimiento de hitos para ayudar a reducir el riesgo de la inversión, con el apoyo de herramientas de transparencia a nivel de cartera que abarcan los proyectos previstos y en curso.

Fuentes: (OCDE, 2025^[13]; OCDE, 2025^[9]; Gobierno de Australia, 2026^[14]; HM Treasury, 2024^[15]; The Treasury, 2025^[16]; Gobierno de Canadá, 2025^[17]; Gobierno de Corea, 2022^[18])

3.2.3. El financiamiento específico para el gobierno digital está creciendo, pero aún no es lo suficientemente flexible

Disponer de una fuente de financiamiento específica para las inversiones digitales, separada de los presupuestos generales de los ministerios, ayuda a los gobiernos a financiar plataformas y sistemas compartidos para instituciones gubernamentales que no tendrían presupuesto para desarrollarlos por sí solas. La proporción de países con este tipo de financiamiento específico aumentó del 73% en 2023 al 81% en 2025 (29 de 36 países), lo que refleja un creciente reconocimiento

de que la inversión digital estratégica requiere mecanismos de financiamiento estables y diseñados para ese fin (Figura 3.3).

Sin embargo, la mayoría de estos mecanismos de financiamiento siguen vinculados a los ciclos presupuestarios anuales y a procesos de aprobación inicial. Están diseñados para aprobar el gasto al comienzo de un proyecto, no para ajustarlo a medida que el proyecto evoluciona. Esto dificulta la gestión de inversiones que abarcan varios años, cuyo alcance cambia a medida que avanza la tecnología o que necesitan escalarse una vez que una fase inicial ha

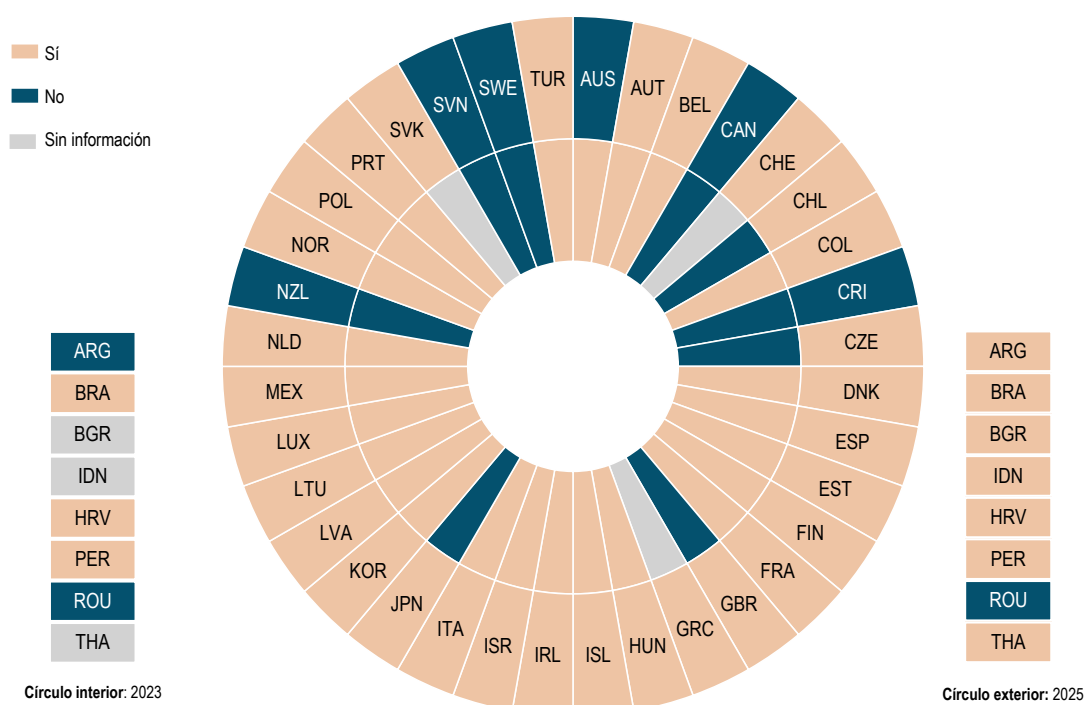
demostrado resultados. También dificulta detener o reorientar el gasto cuando un proyecto tiene un desempeño insuficiente, ya que las decisiones de financiamiento normalmente ya se han tomado.

Avanzar hacia un financiamiento más orientado a resultados, en el que los recursos se liberan

progresivamente en función de los avances demostrados en lugar de comprometerse íntegramente desde el inicio, respaldaría mejor la forma en que realmente funcionan los proyectos digitales y mejoraría la capacidad de los gobiernos para obtener valor de sus inversiones (Recuadro 3.4).

Figura 3.3. La mayoría de los países de la OCDE ha establecido programas de financiamiento específicos para apoyar las iniciativas de transformación digital del gobierno

Disponibilidad de un programa o iniciativa de financiamiento específico para proyectos digitales o de TIC en el gobierno, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink  <https://stat.link/4fw67p>

Recuadro 3.4. Países de la OCDE que experimentan con enfoques más flexibles de inversión digital

Varios países de la OCDE están adaptando el funcionamiento práctico del financiamiento de las inversiones digitales:

- El **Reino Unido** está poniendo a prueba el financiamiento por etapas para proyectos digitales, con enfoques en los que el financiamiento se libera en tramos vinculados a los avances demostrados y en los que revisiones periódicas orientan los tramos siguientes.
- El Fondo para la Transformación de la Acción Pública (FTAP) de **Francia** asigna financiamiento en función del retorno de la inversión esperado y de la alineación con las prioridades identificadas, y la Dirección Interministerial de lo Digital (DINUM) desempeña una función central de revisión y coordinación. Este modelo demuestra cómo el financiamiento específico puede combinarse con mecanismos de supervisión central y de desempeño.
- **Japón** coordina de manera centralizada el presupuesto digital y tecnológico a través de su Agencia Digital, que asigna fondos de inversión estratégica a los ministerios de forma que se promueva la alineación con los objetivos transversales del gobierno y se reduzca la fragmentación.
- El régimen de cofinanciamiento de **Noruega** exige que los organismos que reciben financiamiento aporten ellos mismos una parte, lo que refuerza la apropiación y la rendición de cuentas y vincula el financiamiento a los beneficios evaluados.

Fuentes: (HM Treasury/DSIT/GDS, 2025^[19]; République française, 2024^[20]; Digital Agency, Japan, 2025^[21]).

3.2.4. La gestión de riesgos está avanzando, pero todavía no se adapta de manera sistemática a las tecnologías digitales

Identificar y gestionar los riesgos es una parte fundamental de la toma de buenas decisiones de inversión. En el caso concreto de los proyectos digitales, esto es importante porque los riesgos pueden cambiar considerablemente durante la ejecución, a medida que evolucionan las tecnologías, surgen dependencias de otros sistemas o las necesidades de los usuarios cambian de formas que no se previeron al inicio. Los gobiernos que gestionan bien los riesgos durante toda la vida de un proyecto están en mejores condiciones de detectar los problemas a tiempo, corregir el rumbo antes de que los problemas resulten costosos y evitar la acumulación de sistemas obsoletos o de bajo rendimiento.

La mayoría de los países de la OCDE ha establecido bases sólidas para la gestión de los riesgos de ciberseguridad. Todos los países de la OCDE cuentan con:

- una estrategia o política de seguridad de la información

- legislación o regulación sobre la seguridad de la infraestructura digital crítica
- una institución rectora para coordinar la ciberseguridad a nivel nacional
- una institución con el mandato de investigar y perseguir la ciberdelincuencia

Casi todos cuentan también con un equipo nacional de respuesta a incidentes de ciberseguridad, el Equipo de Respuesta a Emergencias Informáticas (CERT, por sus siglas en inglés), y con una función específica de operaciones de seguridad, el Centro de Operaciones de Seguridad (SOC, por sus siglas en inglés). Esto refleja la prioridad que los gobiernos otorgan a mantener seguros y disponibles los sistemas y la infraestructura que sustentan los servicios públicos.

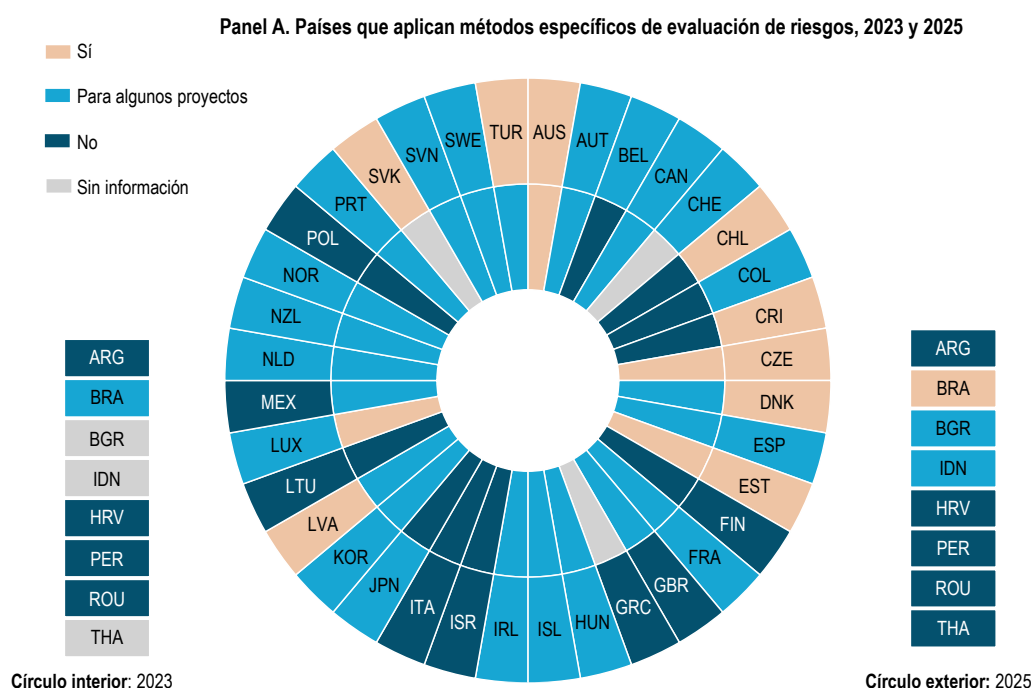
Sin embargo, la gestión de los riesgos de ciberseguridad es solo una parte del panorama. Los proyectos digitales también conllevan riesgos de ejecución (el riesgo de que un proyecto tarde más o cueste más de lo previsto), riesgos de gobernanza (el riesgo de que la rendición de cuentas no sea clara o la supervisión sea insuficiente) y riesgos específicos de la tecnología, como la dependencia de un único proveedor, las dificultades de

integración con los sistemas existentes o la incertidumbre sobre el desempeño real de las herramientas de IA. Estos riesgos requieren enfoques de evaluación distintos de los utilizados para los proyectos tradicionales de infraestructura o administrativos, y muchos gobiernos aún no han adaptado sus métodos a este contexto.

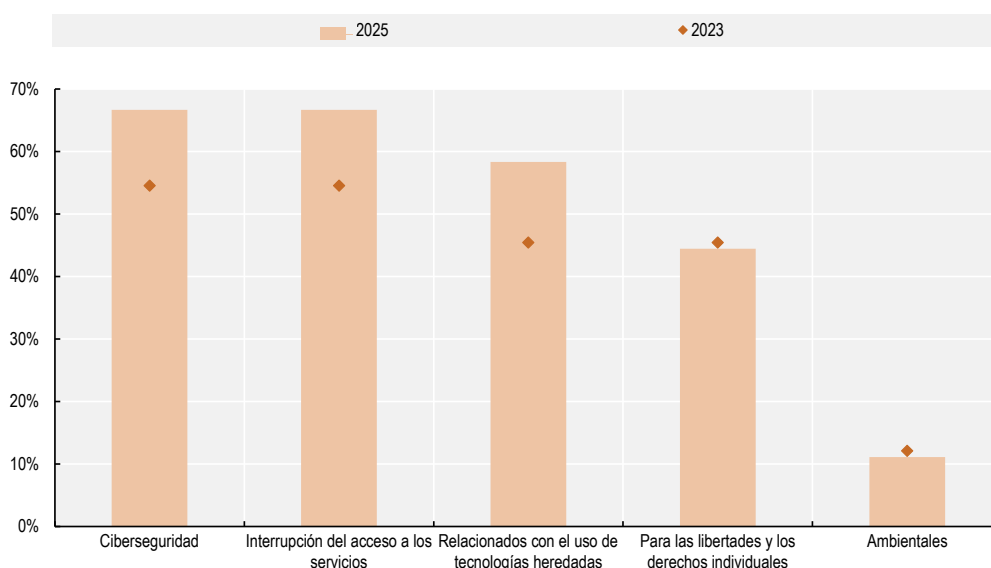
El número de países de la OCDE en los que el organismo rector de gobierno digital realiza evaluaciones de riesgos específicas para todos o algunos proyectos digitales aumentó de 23 de 33 países en 2023 (70%) a 28 de 36 en 2025 (77%), una mejora significativa que indica que estas evaluaciones se están generalizando en el área de la OCDE (Figura 3.4, panel A). Donde existen evaluaciones de riesgos, con frecuencia se basan en herramientas genéricas diseñadas para proyectos

tradicionales y pueden convertirse en un mero ejercicio de cumplimiento, que se completa en la etapa de aprobación y rara vez se revisa durante la ejecución. Esto significa que los nuevos riesgos que surgen durante un proyecto (cambios tecnológicos, cambios en las necesidades de los usuarios, problemas con el desempeño de los proveedores) pueden no detectarse hasta que ya han causado perturbaciones o costos significativos. Además, los métodos de evaluación de riesgos existentes priorizan el análisis de los riesgos de ciberseguridad y de continuidad del servicio, seguidos de los riesgos asociados a las tecnologías heredadas (Figura 3.4, panel B). Varios países de la OCDE están adoptando medidas concretas para aplicar un enfoque más adaptado y adecuado a su finalidad en la gestión de los riesgos de las inversiones digitales y en TIC (Recuadro 3.5).

Figura 3.4. Los países de la OCDE no han adoptado plenamente métodos de evaluación de riesgos adaptados a los proyectos digitales y de TIC



Panel B. Porcentaje de riesgos seleccionados en los métodos de evaluación de riesgos de los países, 2023 y 2025



Nota: El panel A presenta las respuestas individuales a la pregunta «¿Ha realizado la unidad rectora de gobierno digital evaluaciones de riesgos específicas para los proyectos digitales o de TIC del gobierno central/federal?». El panel B presenta las respuestas agregadas de los países de la OCDE a la pregunta «Especifique qué tipos de riesgos se incluyeron en dichas evaluaciones». No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]).

StatLink  <https://stat.link/82fjtp>

Recuadro 3.5. Los países de la OCDE fortalecen la evaluación de riesgos para orientar las decisiones de inversión

Varios países de la OCDE están fortaleciendo la forma en que evalúan y gestionan los riesgos específicos de lo digital, entre otras cosas vinculando más explícitamente la evaluación de riesgos con las decisiones de inversión y el financiamiento:

- **Irlanda** integra la supervisión de las grandes iniciativas digitales en un marco más amplio de gobernanza del gasto público y la infraestructura, con el apoyo de la Unidad de Supervisión del Gobierno Digital y del Código de Gasto Público. Los proyectos digitales de mayor valor se someten a un escrutinio estructurado según criterios de riesgo y viabilidad antes de avanzar.
- **Lituania** utiliza un método estructurado para evaluar y priorizar las iniciativas digitales que incluye criterios explícitos sobre viabilidad, capacidad de gobernanza y ciberseguridad, y vincula la aprobación de los proyectos al cumplimiento de estos requisitos.
- La Oficina de Inversión Digital de **Nueva Zelanda** apoya la revisión de los casos de negocio y las decisiones de inversión, con énfasis en una evaluación sensible al riesgo, la alineación estratégica y la gestión de la cartera global de inversiones digitales del gobierno.

Fuente: (OGCIO, 2024^[22]; Gobierno de Irlanda, 2023^[23]; Gobierno de Nueva Zelanda, 2025^[24]).

3.2.5. Las orientaciones de contratación mejoran, pero las prácticas de adquisición aún no se han puesto al día

La contratación pública, es decir, el proceso mediante el cual los gobiernos adquieren productos y servicios de proveedores externos, incluidas tecnologías y servicios digitales, es una de las palancas más importantes de que disponen los gobiernos para obtener valor de la inversión digital. La forma en que compran los gobiernos determina lo que obtienen: la flexibilidad de los contratos, la gama de proveedores a los que pueden acceder y su capacidad de adaptarse a medida que cambian las necesidades durante la ejecución.

Las orientaciones centrales para la contratación de tecnologías digitales han mejorado considerablemente. El número de países de la OCDE con directrices de contratación específicas para proyectos digitales y tecnológicos aumentó de 22 de 33 países (67%) en 2023 a 27 de 36 (75%) en 2025. Sin embargo, contar con buenas orientaciones no equivale a contratar de manera adecuada a la entrega digital moderna. Hoy en día, muchos proyectos digitales no siguen un patrón sencillo que consiste en especificar los requisitos desde el inicio, seleccionar un proveedor y entregar un producto fijo. Son iterativos: los requisitos evolucionan a medida que avanza el trabajo, las tecnologías cambian y lo que se necesita al final puede ser muy distinto de lo que se previó al comienzo. Los procedimientos de contratación diseñados para proyectos tradicionales de alcance fijo no se adaptan totalmente a esta realidad.

Al examinar la adopción de mecanismos de contratación, se observa que varios países han desarrollado plataformas centrales y mecanismos de compra coordinados que facilitan a los organismos comprar de manera coherente y con un mejor valor (Recuadro 3.6). Esto refleja una creciente madurez en la gobernanza de la contratación y el reconocimiento de que los enfoques coordinados reducen las duplicidades y los costos de transacción (OCDE, 2022^[25]). En cambio, el DGI 2025 muestra que los mecanismos de contratación más

flexibles y orientados a la innovación tienen una adopción desigual. Entre ellos se incluyen los mecanismos de compra que permiten actualizar el grupo de proveedores a lo largo del tiempo, los contratos estructurados en torno a resultados en lugar de especificaciones fijas, los procesos basados en el diálogo que permiten a los gobiernos y los proveedores explorar soluciones de manera conjunta, y las alianzas diseñadas específicamente para desarrollar nuevos enfoques. Solo 20 de los 36 países de la OCDE (55%) informan utilizar un conjunto más amplio de mecanismos de contratación adecuados para la entrega digital, una mejora con respecto al 44% de 2023, pero que sigue siendo una de las áreas de desempeño más débiles del ciclo de vida de las inversiones (Tabla del anexo 3.A.2).

Esta brecha refleja varios retos prácticos. Los equipos de contratación pueden carecer de las competencias y las condiciones organizacionales para utilizar enfoques más flexibles. Las culturas reacias al riesgo pueden hacer que los funcionarios se muestren reticentes a abandonar los procesos habituales basados en el cumplimiento. Los ciclos presupuestarios y de aprobación pueden no estar alineados con los modelos de entrega iterativos. Y las orientaciones centrales, aunque valiosas para la coherencia, pueden reforzar involuntariamente los enfoques estandarizados si no van acompañadas de capacitación, apoyo y modelos contractuales orientados a resultados (OCDE, 2017^[26]; OCDE, 2025^[1]).

Avanzar hacia enfoques de contratación adaptables y más adecuados a la entrega digital es esencial para que el gobierno trabaje eficazmente con una gama más amplia de proveedores, incluidas empresas más pequeñas e innovadoras, gestione la ejecución con mayor flexibilidad y evite quedar atrapado en contratos a largo plazo de los que resulte difícil y costoso salir (Recuadro 3.6). Al igual que los mecanismos de contratación más tradicionales, la contratación ágil se beneficia de una adecuada planificación, capacidades y mecanismos de gobernanza adecuados, que siguen siendo esenciales para obtener los resultados esperados.

Recuadro 3.6. Marcos de contratación para el gobierno digital

Varios países de la OCDE están estableciendo marcos y capacidades específicos para mejorar la contratación de tecnologías digitales en el gobierno:

- La Agencia de Transformación Digital de **Australia** gestiona la contratación digital de todo el gobierno a través de BuyICT, una plataforma central que abarca mecanismos de compra, acuerdos marco, paneles flexibles de proveedores y gestión de contratos. Esto proporciona un acceso coherente y coordinado a los proveedores digitales en todos los ministerios.
- El **Reino Unido** utiliza su Mercado Digital (Digital Marketplace) y los acuerdos del Servicio Comercial de la Corona (Crown Commercial Service) para contratar servicios y especialistas digitales. Estas plataformas simplifican el acceso a los proveedores y favorecen un abastecimiento más flexible, incluido el de proveedores más pequeños que podrían no tener éxito en los procesos tradicionales de contratación de grandes contratos.
- **Corea** organiza la contratación digital centralizada a través de Smart Nara Marketplace y Digital Service Mall, con el respaldo de orientaciones jurídicas y procedimentales. Estos mecanismos favorecen la transparencia, la coordinación y la coherencia de las prácticas en todo el gobierno.

Fuentes: (Gobierno de Australia, 2026^[27]; GOV.UK, 2026^[28]; Crown Commercial Service, 2026^[29]; Public Procurement Service, 2026^[30]; Public Procurement Service, 2026^[31]).

3.2.6. El monitoreo es habitual, pero la evaluación de los resultados sigue siendo el eslabón perdido

Obtener un valor real de la inversión digital depende de tres capacidades interrelacionadas: mantener la ejecución encaminada; dar seguimiento al desempeño a medida que avanza el trabajo; y evaluar si los beneficios esperados se lograron efectivamente una vez finalizado el proyecto. En la mayoría de los países de la OCDE, la primera de ellas está razonablemente bien establecida. La segunda y la tercera siguen siendo considerablemente más débiles, y esta brecha limita la capacidad de los gobiernos para aprender de la experiencia, demostrar el valor por dinero y tomar mejores decisiones de inversión a lo largo del tiempo.

El monitoreo es la más madura de las tres. El DGI 2025 muestra que 31 de los 36 países de la OCDE (86%) cuentan con mecanismos centrales de monitoreo para dar seguimiento al avance de los proyectos digitales, prácticamente sin cambios con respecto al 85% de 2023. Esta adopción generalizada constituye una base sólida. Sin embargo, lo que se monitorea importa tanto como la existencia del monitoreo. En la mayoría de los países, el monitoreo se centra en los insumos y los procesos (si se han cumplido los hitos y se ha ejecutado el presupuesto), y no en si los proyectos están generando los resultados para los que fueron diseñados o si están

surgiendo nuevos riesgos que exijan un cambio de rumbo. Este tipo de monitoreo centrado en el cumplimiento es útil para la rendición de cuentas básica, pero no indica a los gobiernos si sus inversiones funcionan en la práctica.

La transparencia pública en torno a los resultados del monitoreo también es limitada. Solo 17 de los 36 países (48%) publicaron en línea datos de avance o de monitoreo al 2025, frente al 39% al 2023. Pese a esta tendencia positiva, en más de la mitad de los países de la OCDE la información sobre el desempeño de los grandes proyectos digitales no se pone habitualmente a disposición del parlamento, la sociedad civil ni la ciudadanía, lo que reduce el margen para el escrutinio externo e independiente, así como el aprendizaje compartido en todo el gobierno.

El uso de enfoques de gestión de proyectos más iterativos, que incorporan puntos de revisión periódicos y permiten ajustar los planes a medida que avanza el trabajo, aumentó del 39% de los países en 2023 al 53% en 2025. Se trata de un avance alentador, pero estos enfoques siguen siendo una práctica minoritaria. Muchos sistemas de supervisión siguen estando más adaptados a proyectos grandes y lineales que a la entrega más flexible y por etapas que suelen requerir los proyectos digitales modernos, incluidos los que involucran IA.

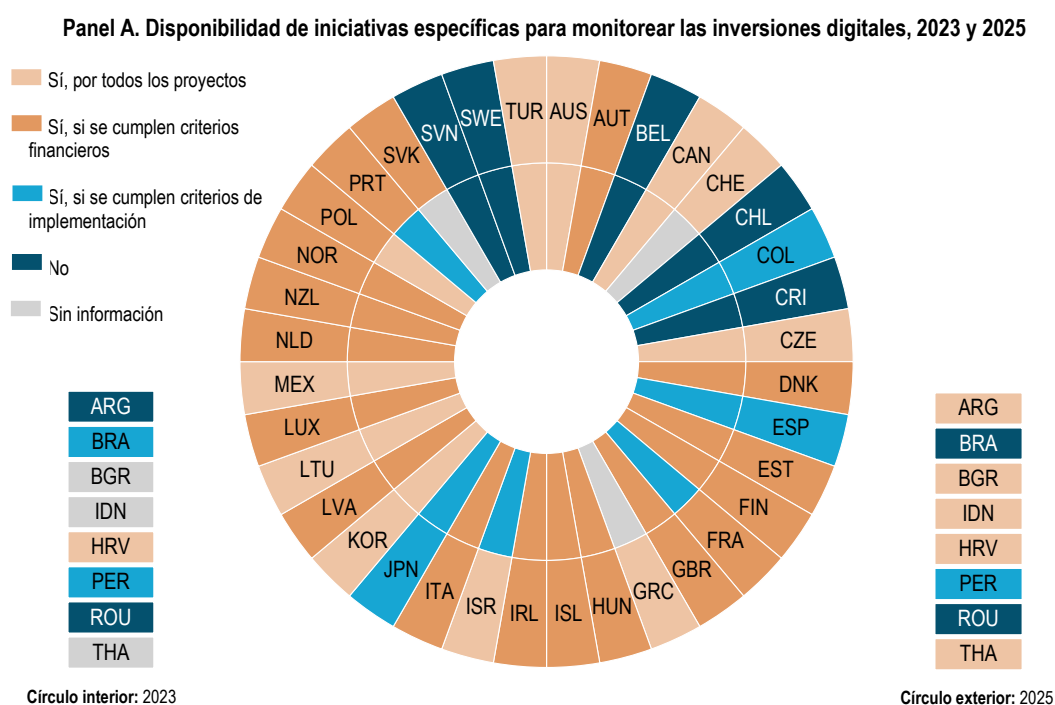
La evaluación de políticas públicas, es decir, la evaluación sistemática de si las inversiones lograron los resultados previstos una vez finalizadas, es el área menos desarrollada. Las dificultades para establecer sistemas de evaluación sólidos no se limitan a la evaluación de las inversiones digitales. La necesidad de sistematizar y fortalecer los esfuerzos de evaluación de políticas en todo el gobierno se refleja en la adopción de la Recomendación de la OCDE sobre la Evaluación de Políticas Públicas, que ayuda a los países a desarrollar sistemas de evaluación robustos (OCDE, 2022^[32]). A modo de ejemplo, solo 9 de los 36 países de la OCDE (25%) realizan análisis costo-beneficio de los proyectos digitales finalizados, prácticamente sin cambios con respecto al 27% de 2023. Solo 16 de los 36 países (44%) cuentan con un método o una herramienta común para evaluar los proyectos digitales, frente al 39% en 2023. Estas cifras reflejan una brecha significativa: los gobiernos aprueban y financian inversiones digitales sin medir de forma sistemática si esas inversiones cumplieron lo prometido.

Sin esta retroalimentación, a los gobiernos les resulta más difícil comprender qué funcionó y qué no, escalar

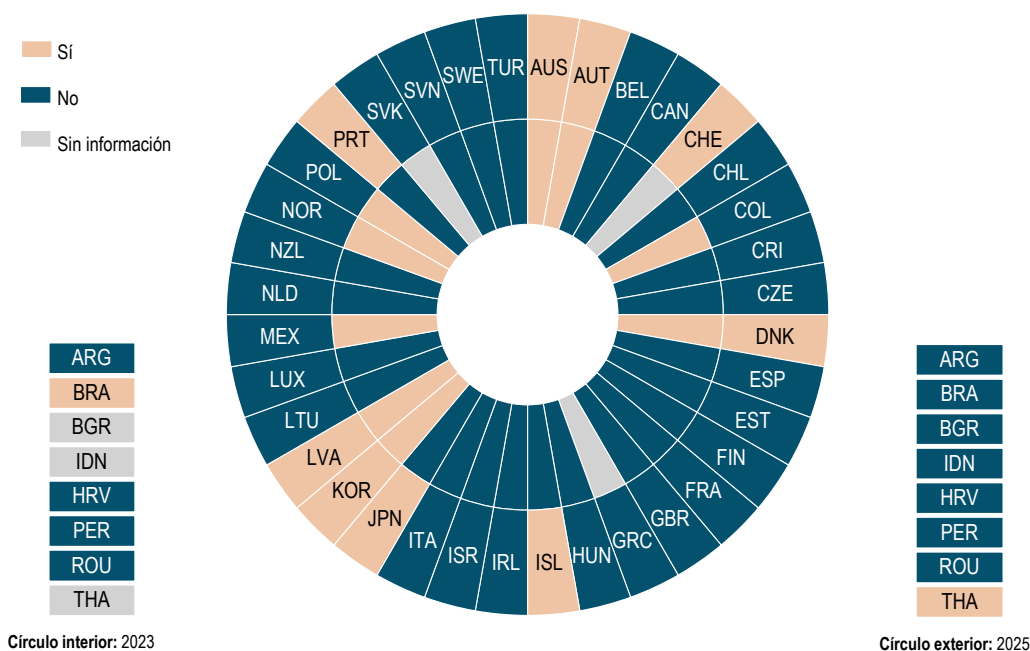
las iniciativas que están dando resultados o dejar de financiar los enfoques que no los dan. Pueden repetir errores evitables, acumular sistemas que ya no cumplen su finalidad y tener dificultades para demostrar a los tomadores de decisiones y a la ciudadanía que el gasto digital vale la pena. A medida que los gobiernos asumen programas digitales más complejos, en particular los que involucran IA y sistemas de datos a gran escala, la ausencia de una evaluación sistemática se convierte en una brecha cada vez más importante en la gobernanza de las inversiones.

La Figura 3.5 ilustra claramente este desequilibrio: el monitoreo está ampliamente establecido en los gobiernos de la OCDE, pero la evaluación de los resultados y del impacto tras la ejecución sigue siendo mucho menos común. La evidencia cualitativa del DGI 2025 sugiere que la evaluación tiende a realizarse de manera esporádica, a raíz de requisitos de proyectos individuales, auditorías o revisiones externas, y no como una parte habitual e integrada de la gobernanza de las inversiones digitales.

Figura 3.5. La mayoría de los países de la OCDE monitorea las inversiones digitales, pero solo la mitad evalúa activamente su impacto y sus resultados



Panel B. Disponibilidad de iniciativas específicas para evaluar las inversiones digitales, 2023



Nota: El panel A presenta las respuestas individuales a la pregunta «¿Cuenta el gobierno central/federal con un sistema de monitoreo para dar seguimiento al avance de los proyectos digitales o de TIC?». El panel B presenta las respuestas individuales a la pregunta «¿Ha realizado la institución rectora de gobierno digital algún análisis costo-beneficio ex post de proyectos digitales o de TIC a nivel del gobierno central/federal?». No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink  <https://stat.link/qfmhc1>

Varios países de la OCDE están haciendo del monitoreo una parte más sistemática y habitual de la gestión de las inversiones digitales (Recuadro 3.7). En cuanto a la evaluación de las inversiones, los países están dejando atrás las revisiones puntuales para avanzar hacia un seguimiento continuo del desempeño que orienta tanto la ejecución en curso como las futuras decisiones de

inversión. Estas prácticas muestran cómo una evaluación sistemática puede ayudar a los gobiernos a aprender de la implementación, escalar lo que funciona, reorientar las iniciativas que no alcanzan sus objetivos y construir con el tiempo un enfoque de la inversión digital más basado en evidencia (Recuadro 3.8).

Recuadro 3.7. Integrar herramientas de monitoreo en la gestión de las inversiones digitales

Algunos países de la OCDE han desarrollado enfoques estructurados para integrar el monitoreo y el seguimiento en sus marcos de inversión digital:

- **Australia** incorpora un seguimiento continuo de los beneficios en su Marco de Supervisión de Inversiones Digitales y en TIC (IOF, por su sigla en inglés), vinculando la identificación, el monitoreo y la revisión de los beneficios esperados a los puntos de decisión clave. Esto conecta las decisiones de financiamiento con resultados medibles y no con el cumplimiento de procesos.
- El Consejo Nacional de TI de **Dinamarca** publica dos veces al año evaluaciones públicas de los grandes proyectos digitales, utilizando un sistema de semáforo para señalar su estado. Esto aporta transparencia y funciona como mecanismo de alerta temprana, poniendo de manifiesto los problemas cuando todavía hay tiempo para abordarlos.
- **Italia** pone a disposición del público datos sobre el avance y la ejecución de los proyectos y programas digitales a través de tableros y observatorios, lo que permite un escrutinio continuo del desempeño de las inversiones.

Fuentes: (OCDE, 2025^[9]; Økonomistyrrelsen, 2026^[33]; Italiadomani, 2026^[34]).

Recuadro 3.8. Incorporar mecanismos de evaluación en la gestión de las inversiones digitales

El Plan de Gestión del Desempeño del Gobierno Electrónico de **Corea** institucionaliza un enfoque basado en datos para dar seguimiento al desempeño y al impacto de las iniciativas digitales del sector público. Dos herramientas constituyen su núcleo. El Sistema Integrado de Evaluación (e-IPSES) es una plataforma digital central que consolida en tiempo real los datos de desempeño de todos los organismos gubernamentales, contrasta los resultados con los objetivos estratégicos y proporciona una base empírica para la planificación financiera y la asignación de recursos. El presupuesto basado en el desempeño asegura que las decisiones presupuestarias se basen directamente en los resultados de los programas: los organismos presentan planes y resultados anuales de desempeño, realizan autoevaluaciones y participan en evaluaciones focalizadas, cuyas conclusiones alimentan directamente el proceso presupuestario. En conjunto, estas herramientas vinculan las decisiones fiscales con el valor público demostrado.

El Departamento de Asuntos Internos de **Nueva Zelanda** gestiona una función de aseguramiento del sistema que proporciona una supervisión independiente de las inversiones digitales de alto riesgo. La supervisión la llevan a cabo evaluadores independientes de los programas examinados, lo que refuerza su credibilidad. El Departamento también gestiona un panel precalificado de proveedores independientes, el Panel de Servicios de Aseguramiento del GCDO, que ofrece a los organismos un acceso sencillo a evaluaciones externas sin necesidad de un proceso de contratación completo.

La iniciativa Islandia Digital, de **Islandia**, ha desarrollado un conjunto común de herramientas de evaluación para valorar el impacto de los proyectos digitales una vez finalizados. Las evaluaciones publicadas cuantifican los beneficios obtenidos, lo que crea un ciclo de retroalimentación directo entre la experiencia de ejecución y la priorización de las inversiones futuras.

Portugal utiliza una plataforma compartida de monitoreo y evaluación (e-avalia), operada por la Agencia para la Reforma Tecnológica del Estado, para dar seguimiento de manera coherente al desempeño y los resultados de las iniciativas digitales. Al ofrecer una plataforma común en lugar de dejar que cada organismo desarrolle su propio enfoque, la herramienta favorece una evaluación más coherente y permite corregir el rumbo cuando los proyectos se desvían de sus objetivos previstos.

Fuente: (KIPF, 2019^[35]; Digital Iceland, 2025^[36]; Digital Iceland, 2024^[37]; ARTE, 2024^[38]; Yang and Torneo, 2015^[39]; Gobierno de Nueva Zelanda, 2019^[40]).

3.3. DESARROLLAR EL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS DIGITALES: LA PRIORIDAD ESTÁ CLARA, LA ACCIÓN TODAVÍA NO

La transformación digital no es solo un reto tecnológico, sino también un reto humano. El sector público necesita personas capaces de liderar y llevar a cabo el cambio digital: que comprendan las necesidades de los usuarios, sepan trabajar con datos, supervisen los sistemas de IA de manera responsable y colaboren más allá de los límites organizacionales. La tecnología por sí sola no puede sustituir estas capacidades. Cuando faltan las competencias adecuadas, las inversiones digitales rinden por debajo de lo esperado, los proveedores externos adquieren una influencia desproporcionada sobre los sistemas gubernamentales y el sector público pierde el conocimiento institucional que necesita para gobernar bien la tecnología a largo plazo.

Para construir una fuerza laboral digital capaz, deben funcionar de manera conjunta tres elementos

interrelacionados: 1) crear las condiciones organizacionales que favorezcan las formas de trabajo digitales; 2) dotar a los servidores públicos de las competencias técnicas, de liderazgo, de datos y de orientación al usuario adecuadas; y 3) establecer sistemas para atraer, desarrollar y retener el talento digital a lo largo del tiempo (Figura 3.6) (OCDE, 2021^[41]; Burtscher, Piano and Welby, 2024^[42]; OCDE, 2025^[43]). El liderazgo, el trabajo en equipos multifuncionales y una cultura de aprendizaje continuo son fundamentales en los tres.

El DGI 2025 muestra que los países de la OCDE avanzan en las tres áreas, pero que los esfuerzos siguen siendo fragmentados y aún no están anclados en estrategias de fuerza laboral coherentes y de alcance gubernamental. Sin este cambio, los gobiernos corren el riesgo de quedarse atrás en las competencias necesarias para gestionar sistemas intensivos en datos, supervisar la IA de manera responsable y liderar la transformación digital con confianza.

Figura 3.6. Marco de la OCDE para el Talento y las Competencias Digitales en el Sector Público



Fuente: (OCDE, 2021^[41])

3.3.1. La mayoría de los países cuenta con alguna orientación estratégica sobre competencias digitales, pero las estrategias dedicadas siguen siendo escasas

Un enfoque coherente para desarrollar el talento digital comienza con una estrategia que mire hacia el futuro, identifique las capacidades que se necesitarán y articule la contratación, la capacitación y el desarrollo profesional en un esfuerzo único y coherente. Cuando las estrategias de competencias digitales están alineadas con la planificación general de la fuerza laboral, los gobiernos pueden anticipar nuevos perfiles, orientar la contratación y la reconversión profesional, y desarrollar una capacidad interna sostenible a lo largo del tiempo.

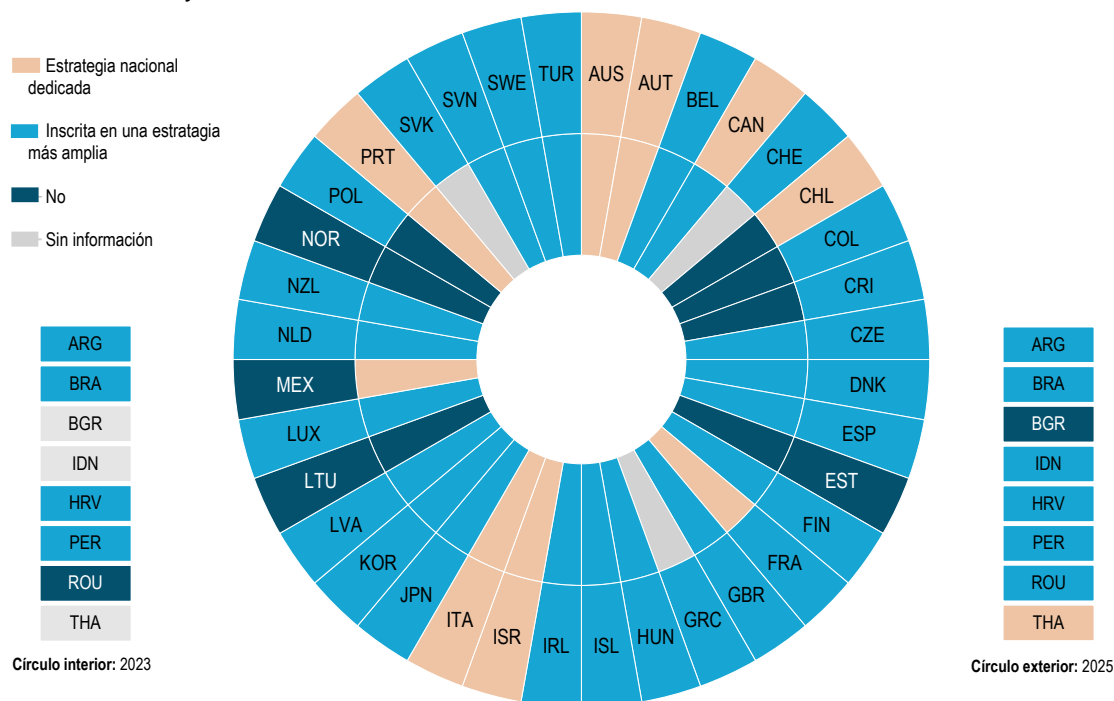
Los países de la OCDE reconocen cada vez más la importancia de las competencias digitales, y la mayoría las ha incluido en estrategias más amplias. Según el DGI 2025, 32 de los 36 países de la OCDE (90%) cuentan con

alguna orientación estratégica en materia de talento y competencias digitales (Figura 3.7). Sin embargo, solo seis de estos países cuentan con una estrategia específica centrada en el talento y las competencias digitales (Australia, Austria, Chile, Israel, Italia y Portugal), un ligero aumento desde 2023, pero todavía una pequeña minoría. La mayoría de los países aborda las competencias digitales como un componente más de estrategias más amplias de gobierno digital o de fuerza laboral, y no necesariamente como una prioridad. Cuatro países no informaron haber incluido el talento y las competencias digitales en ningún tipo de estrategia.

Una estrategia específica es importante porque genera el enfoque y la rendición de cuentas necesarios para actuar de manera coherente y a escala. Los países con estrategias específicas están en mejores condiciones de fijar metas claras, asignar recursos específicamente a las capacidades digitales y dar seguimiento a los avances a lo largo del tiempo (Recuadro 3.9).

Figura 3.7. Solo seis países de la OCDE han establecido estrategias específicas para impulsar el talento y las competencias digitales en el gobierno

Disponibilidad de una estrategia de talento y competencias digitales para los servidores públicos del gobierno central/federal, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. Los datos de Canadá se actualizaron tras la publicación del DGI 2025, a solicitud del país, para recalificar su Estrategia de Talento y Competencias Digitales como estrategia específica; por lo tanto, este cambio no se refleja en los resultados del DGI 2025.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink <https://stat.link/h1ferq>

Recuadro 3.9. Ejemplos de estrategias específicas de talento y competencias digitales

El Plan Integral de Desarrollo del Talento de los Servidores públicos de **Corea**, liderado por el Ministerio de Gestión de Personal, tiene como objetivo construir una fuerza laboral pública capaz y adaptable. El plan fortalece las competencias digitales y en IA junto con la capacidad más amplia de ejecución de políticas, y promueve el aprendizaje autodirigido mediante una capacitación adaptada a las funciones y a las etapas de la carrera. El plan combina la formación básica de los nuevos funcionarios con el desarrollo profesional continuo, la capacitación en IA ética y un uso ampliado de las plataformas de aprendizaje digital, en consonancia con retos de largo plazo como el cambio demográfico y la transformación tecnológica.

El Plan de Fuerza Laboral de Datos, Digital y Ciberseguridad 2025-2030 de **Australia** establece un enfoque de alcance gubernamental para desarrollar capacidades digitales sostenibles en toda la función pública, organizado en torno a cuatro prioridades: 1) atraer, contratar y retener una fuerza laboral en datos, digital y ciberseguridad; 2) mejorar las capacidades técnicas; 3) aumentar y desplegar grupos de especialistas; y 4) ampliar la planificación de capacidades en los organismos.

Fuentes: (OCDE, 2025^[13]; Gobierno de Australia, 2025^[44]).

3.3.2. Las evaluaciones de competencias están mejorando, pero persisten brechas en la acción

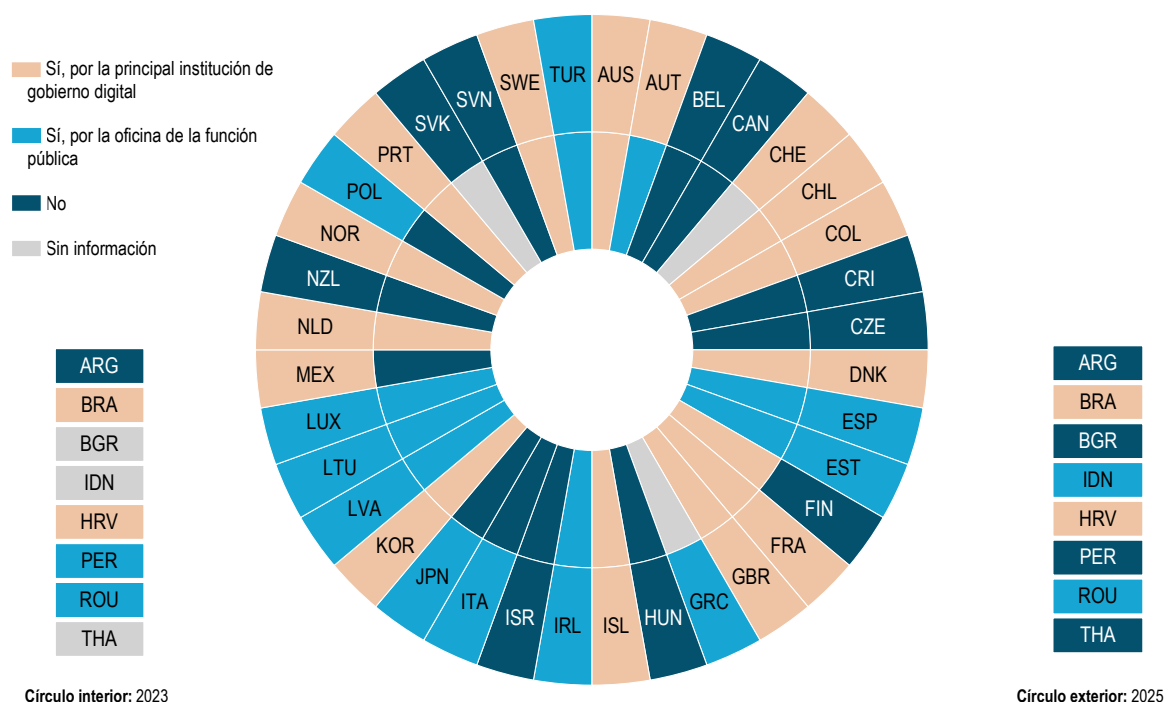
Saber dónde existen brechas de competencias es un requisito previo para abordarlas. Sin una visión clara de las capacidades actuales y de las necesidades futuras, los esfuerzos de desarrollo de la fuerza laboral corren el riesgo de estar mal orientados, capacitando a las personas en competencias que ya están disponibles y dejando sin atender brechas reales.

El DGI 2025 muestra que los países de la OCDE están haciendo más para evaluar las necesidades de competencias digitales. 26 de los 36 países (72%) han

realizado una evaluación del talento y las competencias digitales en el sector público, una mejora con respecto al 64% de 2023; mientras que los otros 10 países (28%) todavía no lo han hecho (Figura 3.8). Los países que no han evaluado su base de competencias corren el riesgo de tomar decisiones de desarrollo de la fuerza laboral que no se basan en evidencia ni se orientan a las áreas adecuadas. Estos resultados concuerdan con los retos más amplios que enfrentan los gobiernos para realizar una planificación estratégica de la fuerza laboral. La mayoría de los países que realizan planificación de la fuerza laboral la llevan a cabo solo a nivel ministerial (40%), y en el 17% de los países la realiza el organismo central de recursos humanos (OCDE, 2025^[45]).

Figura 3.8. Un tercio de los países de la OCDE todavía no evalúa sus necesidades de competencias digitales

Realización de una evaluación del talento y las competencias digitales en el sector público, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink  <https://stat.link/aouzu1k>

Más allá de la evaluación, traducir los hallazgos en acciones es el reto más difícil. Aunque más países han evaluado sus necesidades de competencias, los esfuerzos prácticos de los organismos centrales de gobierno digital para desarrollar capacidades han aumentado de forma más moderada, del 51% de los países en 2023 al 62% en 2025. Esta brecha entre la identificación de las necesidades y la acción sistemática sobre ellas sugiere que muchos países aún no han

establecido los mecanismos (trayectorias de aprendizaje focalizadas, un liderazgo digital fortalecido, una planificación coordinada de la fuerza laboral) necesarios para convertir la conciencia estratégica en capacidad real. Los ejemplos de Australia, Canadá y Francia muestran cómo las evaluaciones de competencias pueden vincularse directamente con la acción (Recuadro 3.10).

Recuadro 3.10. Vincular las evaluaciones de competencias con la acción

Francia evalúa sus necesidades de competencias digitales mediante un enfoque formal y basado en evidencia, liderado por la Dirección Interministerial de lo Digital (DINUM), que identifica las brechas de la fuerza laboral y coordina la acción entre los ministerios. Esto incluye centros digitales de recursos humanos, una gobernanza reforzada entre ministerios y un Campus Digital que apoya la capacitación, la evaluación y el desarrollo profesional.

Australia analiza datos sobre la fuerza laboral de su función pública para comprender las brechas de competencias actuales en distintas ubicaciones y funciones. También utiliza datos sobre sus inversiones en gobierno digital y sobre los servicios o competencias que adquiere en el mercado para anticipar la demanda futura e identificar dónde es necesario fortalecer la capacidad interna.

Canadá vincula los datos de planificación de las inversiones con la planificación estratégica de la fuerza laboral y con las prioridades organizacionales críticas, lo que genera una visión integrada de las necesidades actuales y previstas de talento digital, las decisiones de abastecimiento y las actividades de desarrollo, a partir de los datos recopilados de los organismos en los ejercicios anuales de planificación y presentación de informes.

Fuentes: (General Council of the Economy, 2023^[46]; Gobierno de Australia, 2025^[44]; OCDE, 2025^[9]; Gobierno de Canadá, 2023^[47]; Gobierno de Canadá, 2024^[48]; Gobierno de Canadá, 2025^[49]).

3.3.3. Atraer y retener talento digital en el gobierno sigue siendo un reto persistente

A medida que los gobiernos amplían su uso de las tecnologías digitales, los datos y la IA, atraer y retener a personas con las competencias adecuadas es cada vez más difícil. La competencia del sector privado es intensa, en particular en áreas como la ciencia de datos, la IA, la ciberseguridad y el diseño de servicios digitales, y los gobiernos normalmente no pueden igualar los salarios del sector privado. Sin una capacidad interna sólida, los gobiernos corren el riesgo de depender excesivamente de proveedores externos, perder conocimiento institucional y carecer de la experiencia necesaria para gobernar, supervisar y adaptar los sistemas digitales de manera responsable.

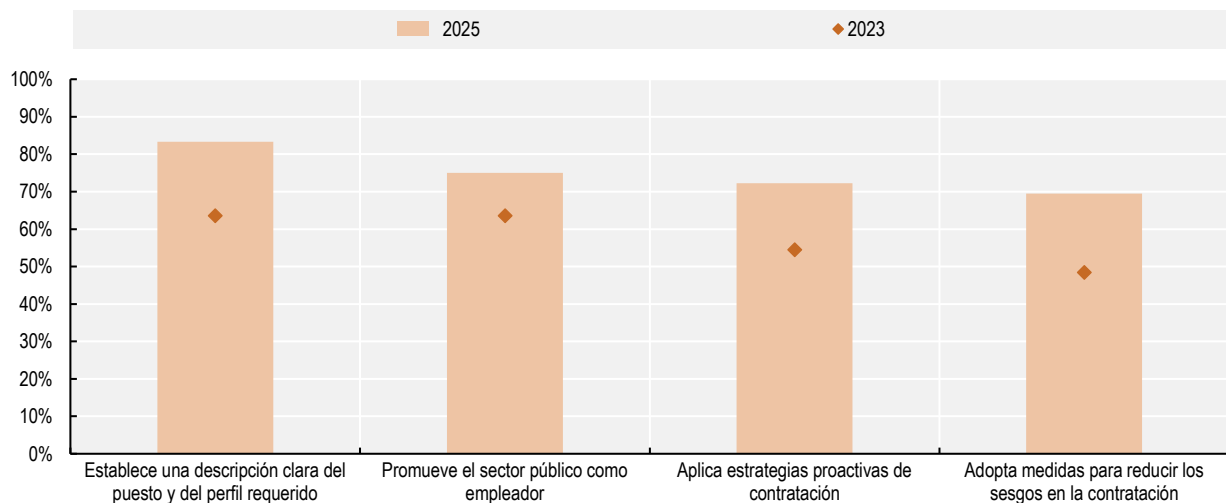
Abordar este reto requiere algo más que una remuneración competitiva: exige trayectorias profesionales claras, un trabajo significativo y orientado a una misión, oportunidades de aprendizaje continuo y modalidades de trabajo modernas y flexibles. Integrar las competencias digitales y la experiencia especializada en las funciones de política, operativas y de liderazgo aseguraría que la transformación digital forme parte de la toma de decisiones esencial y no quede confinada a los equipos técnicos.

El DGI 2025 muestra avances. El puntaje promedio de las iniciativas para atraer talento digital al sector público aumentó del 58% en 2023 al 75% en 2025. Como se muestra en la Figura 3.9, en los países de la OCDE:

- 30 países han establecido descripciones y perfiles de puestos claros.
- 26 países aplican estrategias de contratación proactivas.
- 27 países procuran promover activamente al sector público como empleador.
- 25 países han aplicado medidas para reducir los sesgos en la contratación.

Figura 3.9. Iniciativas para atraer talento digital al sector público

Porcentaje de países de la OCDE con iniciativas seleccionadas para atraer talento digital al sector público, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza. Véase Tabla del anexo 3.A.3 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink  <https://stat.link/24kqga>

Estos avances son alentadores. Sin embargo, muchos gobiernos todavía necesitan ir más allá, en particular a medida que crece rápidamente la demanda de personas capaces de trabajar con sistemas de IA, gobernar su uso y evaluar sus riesgos. Varios países de la OCDE están

experimentando con enfoques innovadores para ampliar la cantera de talento, como vías migratorias aceleradas, programas de talento internacional y alianzas regionales de competencias (Recuadro 3.11).

Recuadro 3.11. Iniciativas para atraer talento digital

- La Estrategia de Competencias Global Talent Stream de **Canadá** permite la contratación rápida de trabajadores altamente calificados en áreas de alta demanda, incluidos los perfiles digitales y tecnológicos, mediante permisos de trabajo acelerados (a menudo en un plazo de dos semanas) y un mayor apoyo a los empleadores, lo que permite cubrir con rapidez puestos digitales críticos;
- El programa Talent Boost de **Finlandia** ayuda a los empleadores de zonas urbanas y regionales a atraer expertos internacionales, con especial énfasis en el sector tecnológico;
- La Tech Visa de **Francia** ofrece una vía migratoria acelerada para fundadores, empleados e inversionistas del sector tecnológico, lo que refuerza la imagen del país como destino para el talento y el emprendimiento digitales;
- El programa pionero e-Residency de **Estonia** permite a emprendedores de todo el mundo crear y gestionar a distancia empresas digitales con sede en la UE, lo que refuerza el perfil del país como polo digital y atrae a profesionales digitales con movilidad internacional;
- Las Alianzas de Competencias Digitales del **Reino Unido** abordan las brechas regionales de competencias reuniendo al gobierno, la industria y las instituciones educativas para impartir capacitación digital adaptada a nivel local.

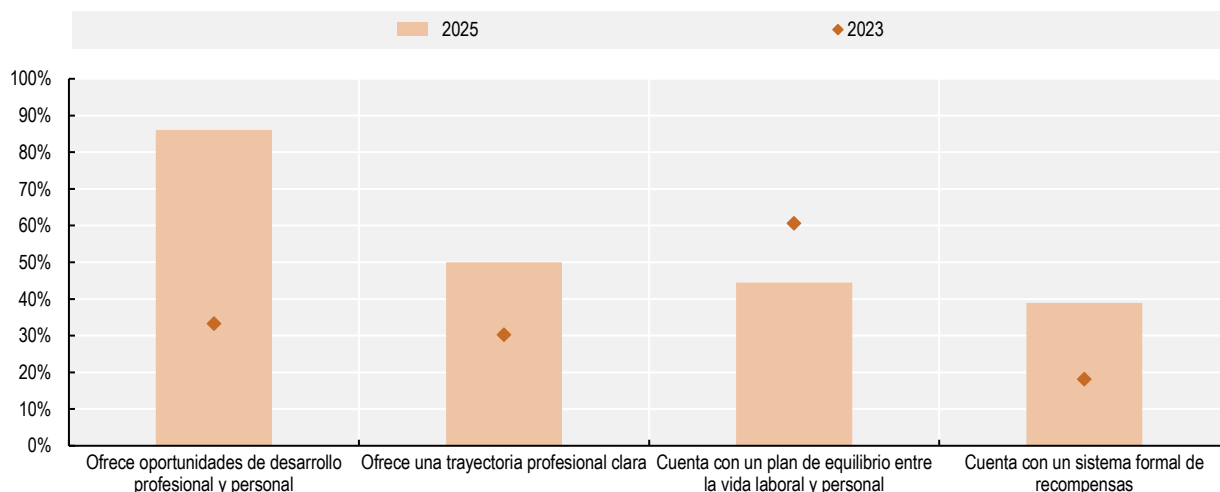
Fuentes: (Gobierno de Canadá, 2025^[50]; Ministry of Economic Affairs and Employment, 2026^[51]; La French Tech, 2023^[52]; Gobierno de Estonia, 2026^[53]; Department of Science, Innovation and Technology, 2023^[54])

Los avances en la atracción de talento deben ir acompañados de mayores esfuerzos para retenerlo. El indicador del DGI 2025 sobre acciones para desarrollar y mantener las competencias digitales aumentó del 36% en 2023 al 55% en 2025, una mejora, pero todavía un nivel bajo para un área tan crítica. Como se muestra en la Figura 3.10, la iniciativa más común es ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal. Sin embargo, son menos los países que ofrecen trayectorias profesionales claras para los perfiles digitales o un reconocimiento y una recompensa formales de la experiencia digital. El número de países que ofrecen planes de conciliación entre la vida laboral y personal y condiciones de trabajo modernas, que son muy importantes para la retención, en particular entre los profesionales digitales más jóvenes, ha disminuido desde 2023. Fortalecer estas áreas es esencial para que los gobiernos desarrollen y conserven la capacidad interna que necesitan, en particular a medida que la IA, los sistemas de datos a gran escala y la prestación de servicios basada en la nube adquieren un papel más central en el funcionamiento del gobierno.

Estos hallazgos concuerdan con lo que informan los propios empleados públicos. Una encuesta realizada en 2025 a casi 57 000 empleados de ministerios y organismos del gobierno central de ocho países de la Unión Europea mostró que las oportunidades de aprendizaje eran los principales motores del compromiso y el bienestar (OCDE, 2025^[45]). Los empleados públicos que tienen oportunidades de movilidad y de desarrollar sus competencias digitales tienden a tener una percepción más positiva del desempeño organizacional, y el crecimiento profesional es particularmente importante para el compromiso de los empleados. Sin embargo, solo la mitad de los empleados siente que está creciendo profesionalmente o que su organización ofrece oportunidades periódicas para desarrollar sus competencias digitales, y solo un tercio siente que su organización apoya la movilidad para el desarrollo de su carrera. Varios países de la OCDE ilustran cómo los marcos de desempeño, las iniciativas de bienestar y la continuidad organizacional pueden favorecer la retención (Recuadro 3.12).

Figura 3.10. Los países de la OCDE corren el riesgo de no lograr desarrollar o retener su capacidad digital interna

Porcentaje de países de la OCDE con actividades seleccionadas para desarrollar y mantener las competencias digitales en el sector público, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza.

Fuente: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025); OCDE (2026^[4]; 2024^[5]).

StatLink <https://stat.link/t37bds>

Recuadro 3.12. Ejemplos de iniciativas para retener talento digital

Grecia ha introducido incentivos basados en el desempeño vinculados al logro de objetivos anuales, con el respaldo de planes de desarrollo individual que alinean el desarrollo de las competencias personales (incluidas las digitales) con las prioridades organizacionales. Este enfoque fortalece la motivación y refuerza, al mismo tiempo, la rendición de cuentas y el crecimiento profesional.

Chile exige a las instituciones públicas aplicar protocolos de conciliación entre la vida laboral y personal conforme a estándares nacionales de calidad de vida laboral, lo que ayuda a los servidores públicos a mantener carreras de largo plazo en el gobierno.

Estonia favorece la continuidad al mantener personal técnico con larga trayectoria en los organismos digitales esenciales, como las funciones centrales de TI y de liderazgo digital, lo que preserva la memoria institucional y una gobernanza digital estable a lo largo del tiempo.

Fuentes: Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 (2025)

De cara al futuro, los gobiernos deben ir más allá de las iniciativas dispersas y avanzar hacia un enfoque más estratégico y sostenido para desarrollar la capacidad digital interna. Los avances en contratación y capacitación son alentadores, pero los esfuerzos futuros deben integrarlos en estrategias de fuerza laboral coherentes que vinculen el desarrollo de competencias, la progresión profesional y las condiciones de trabajo

con las necesidades institucionales de largo plazo. Los gobiernos que inviertan de manera sistemática en trayectorias profesionales claras, aprendizaje continuo y entornos de trabajo favorables estarán en mejores condiciones de competir con el sector privado por el talento digital, retener la experiencia crítica y reducir su dependencia de proveedores externos.

3.4. DESARROLLAR INTERNAMENTE O ADQUIRIR EXTERNAMENTE: ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ADECUADO

A medida que los gobiernos amplían el uso de las tecnologías digitales y la IA, se enfrentan a una pregunta fundamental sobre cómo utilizar de la mejor manera los recursos limitados que tienen a disposición: ¿qué debe construirse o desarrollarse internamente y qué debe adquirirse a proveedores externos? No se trata de una cuestión puramente técnica. Tiene implicaciones significativas para las capacidades, la rendición de cuentas y el valor por dinero a largo plazo.

Los proveedores externos pueden ofrecer competencias y capacidades de las que carecen los gobiernos, acelerar la ejecución y dar acceso a experiencia especializada. Pero una dependencia excesiva del mercado plantea riesgos. Si los gobiernos externalizan demasiado, pueden perder el conocimiento y el criterio internos necesarios para definir lo que realmente necesitan, evaluar si lo están obteniendo, exigir cuentas a los proveedores y adaptar los sistemas cuando cambian las circunstancias. Estos riesgos se intensifican cuando las tecnologías involucradas exigen transparencia, como los modelos de IA cuyo funcionamiento interno puede no ser plenamente visible para el comprador, o plantean cuestiones de calidad de los datos, dependencia y uso ético que requieren una sólida capacidad interna para gobernarlos. Cuando esto sucede, los gobiernos pasan a depender de proveedores externos de maneras difíciles y costosas de revertir, lo que puede socavar su capacidad para gobernar los sistemas digitales de manera responsable.

Dentro del abanico de posibilidades, la respuesta adecuada no es elegir un enfoque en detrimento del otro, sino definir deliberadamente el equilibrio. Los gobiernos necesitan suficiente experiencia interna para definir claramente sus necesidades, contratar de manera responsable, gestionar eficazmente a los proveedores y mantener la supervisión durante toda la vigencia de un contrato. Los proveedores externos pueden entonces complementar esta capacidad interna, utilizándose de manera estratégica para competencias o capacidades específicas y no como sustituto de la experiencia esencial que el propio gobierno debería conservar.

A medida que se acelera la adopción de la IA, la cuestión de qué deben desarrollar los gobiernos internamente y

qué deben contratar externamente se ha vuelto más apremiante. Los sistemas de IA requieren supervisión, adaptación y gobernanza continuas, y no solo un despliegue inicial. Los gobiernos que carecen de experiencia interna en IA corren el riesgo de adoptar sistemas que no comprenden plenamente, que no pueden evaluar eficazmente y que no pueden ajustar cuando producen resultados deficientes o perjudiciales.

Al mismo tiempo, la IA genera una demanda real de competencias altamente especializadas que pueden ser difíciles de desarrollar internamente con rapidez. Los científicos de datos, los ingenieros de aprendizaje automático y los especialistas en gobernanza de la IA tienen una alta demanda tanto en el sector público como en el privado. Para aplicaciones específicas y bien definidas para las que ya existen soluciones maduras, adquirir IA en el mercado, con las salvaguardias adecuadas, puede ser más rápido y rentable que desarrollarla internamente. Sin embargo, para las aplicaciones de alto impacto, de misión crítica o sensibles en materia de datos, los argumentos a favor del desarrollo interno o, como mínimo, de una supervisión interna sólida y altamente calificada son mucho más sólidos.

En la práctica, el enfoque más sostenible suele ser una combinación deliberada: suficiente experiencia interna para definir las necesidades, evaluar las opciones, gestionar la contratación, evaluar el desempeño y gobernar los sistemas de IA de manera responsable, combinada con un uso selectivo de proveedores externos allí donde el mercado está en mejores condiciones de cumplir. Ajustado al perfil de riesgo y a la importancia estratégica de cada iniciativa, este enfoque ofrece a los gobiernos las mejores posibilidades de utilizar la IA con eficacia manteniendo la rendición de cuentas y el control (OCDE, 2025^[55]).

Esto se enmarca en un esfuerzo más amplio de los países de la OCDE por reforzar la capacidad digital interna y, al mismo tiempo, utilizar a los proveedores externos de manera más estratégica. Cada vez más, el objetivo no es eliminar por completo la dependencia externa, sino asegurar que el gobierno conserve internamente suficiente experiencia para orientar las decisiones, gestionar la contratación y gobernar eficazmente los servicios digitales y basados en IA (Recuadro 3.13).

Recuadro 3.13. Reconstruir la capacidad digital interna

Varios países de la OCDE están adoptando medidas activas para reducir la dependencia de consultores externos y fortalecer la experiencia digital interna:

- el **Reino Unido** ha introducido controles sobre el gasto en consultoría y está invirtiendo en puestos permanentes en materia digital, de datos y de tecnología, con el respaldo de marcos profesionales y salariales más claros para los profesionales digitales en todo el gobierno;
- **Canadá** ha adoptado medidas para reequilibrar el gasto y reducir el recurso a servicios profesionales externos, incluidos los contratistas tecnológicos, mediante la ampliación de la contratación focalizada y la mejora de las competencias del personal interno para desarrollar capacidad digital propia. Estos esfuerzos se complementan con una supervisión institucional reforzada de las prácticas de abastecimiento y contratación digitales, con el fin de reducir la dependencia de servicios profesionales externos para la entrega digital esencial;
- **Australia** está reduciendo el gasto en personal temporal contratado a través de agencias y en consultoría, y reinvertiendo en capacidades de datos, digitales y de ciberseguridad, con el respaldo de un plan específico de fuerza laboral que establece cómo se desarrollará y mantendrá la capacidad interna hasta 2030;
- **Francia** ha fortalecido la capacidad y la gobernanza digitales centrales a través de su Dirección Interministerial de lo Digital (DINUM), lo que ha reducido la fragmentación en el gobierno y la dependencia de la entrega externalizada.

Fuentes: (GDS, 2025^[56]; Cabinet Office, 2024^[57]; Giswold and Stanton, 2024^[58]; Gallagher, 2024^[59]; Gobierno de Australia, 2025^[44]; Moal, 2026^[60])

Estos ejemplos apuntan a una dirección compartida: los gobiernos reconocen que la externalización puede acelerar la ejecución a corto plazo, pero corre el riesgo de vaciar la experiencia interna necesaria para sostener la transformación digital a lo largo del tiempo. Mantener la capacidad interna no es solo una cuestión de costos, sino de preservar el conocimiento, el criterio y la rendición de cuentas que requiere un gobierno digital

eficaz. Los gobiernos que desarrollen este enfoque basado en las capacidades, equilibrando la externalización con la experiencia interna, estarán en mejores condiciones de adaptarse a la evolución de las tecnologías, gobernar la IA de manera responsable y prestar servicios públicos seguros y de alta calidad a largo plazo.

Anexo 3.A. Tablas adicionales con datos por país

Tabla del anexo 3.A.1. Responsabilidades de toma de decisiones de las instituciones rectoras de gobierno digital

País	Priorización de las inversiones digitales		Gestión del proceso de propuesta de valor		Aprobación de proyectos digitales		Exigencia de revisiones externas		Provisión de apoyo financiero a proyectos digitales	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	●	●	●	●	○	○	●	○
Bélgica	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Canadá	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Chequia	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Chile	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Colombia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	○	●	○	●	●	●	○	○	○	●
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●
Eslovenia	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
España	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Estonia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Francia	○	●	○	○	○	●	○	●	●	●
Grecia	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●
Hungría	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Irlanda	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Islandia	●	●	●	●	○	●	○	○	●	●
Israel	○	●	●	●	○	●	●	●	○	●
Italia	●	●	○	○	○	○	○	○	●	●
Japón	●	●	○	○	○	●	○	●	○	●
Letonia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lituania	●	●	○	●	●	●	○	●	●	●
Luxemburgo	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
México	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Nueva Zelandia	●	●	●	●	○	○	○	○	●	○
Países Bajos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Polonia	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Portugal	●	●	●	●	●	○	●	●	○	○
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Suecia	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Turquía	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○

País	Priorización de las inversiones digitales		Gestión del proceso de propuesta de valor		Aprobación de proyectos digitales		Exigencia de revisiones externas		Provisión de apoyo financiero a proyectos digitales	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Total OCDE										
● Sí	28	33	27	32	22	28	15	20	19	24
○ No	5	3	6	4	11	8	18	16	14	12
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Brasil	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○
Bulgaria	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Croacia	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Indonesia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Perú	○	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Rumania	○	○	○	○	●	●	○	○	●	●
Tailandia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 3.A.2. Mecanismos de contratación utilizados en el gobierno digital para adquirir bienes digitales

Mecanismos de contratación utilizados para adquirir bienes y servicios digitales o de TIC en el gobierno central/federal

País	Compras centralizadas		Contrataciones conjuntas		Acuerdos marco		Sistema Dinámico de Adquisición (DPS, por sus siglas en inglés)		Diálogo competitivo	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○
Bélgica	●	●	○	○	●	●	○	○	●	●
Canadá	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○
Chequia	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●
Chile	○	●	●	●	●	●	○	○	○	Sí
Colombia	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	●	●	○	○	○	●	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Eslovenia	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○
España	●	●	○	●	●	●	●	●	○	●
Estonia	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Francia	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Grecia	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Hungría	●	●	○	●	●	●	●	●	○	○
Irlanda	●	●	○	○	●	●	●	●	●	●
Islandia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Israel	●	●	○	○	○	●	○	●	○	○

País	Compras centralizadas		Contrataciones conjuntas		Acuerdos marco		Sistema Dinámico de Adquisición (DPS, por sus siglas en inglés)		Diálogo competitivo	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Italia	●	●	○	○	●	●	●	●	○	○
Japón	○	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Letonia	○	●	○	○	○	●	○	○	○	○
Lituania	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxemburgo	●	●	○	○	●	●	○	○	●	●
México	○	●	○	●	●	●	○	○	○	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelandia	●	●	●	○	●	●	○	○	●	○
Países Bajos	○	●	○	●	○	●	○	●	○	○
Polonia	○	N/A	○	○	○	○	○	○	○	○
Portugal	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○
Suecia	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●
Turquía	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Total OCDE										
● Sí	24	33	12	20	23	31	13	17	13	14
○ No	9	2	21	16	10	5	20	19	20	21
Sin información	3	1	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○
Brasil	●	●	●	●	●	●	○	○	○	●
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Croacia	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○
Indonesia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Perú	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 3.A.3. Iniciativas para atraer talento digital al sector público

Disponibilidad de iniciativas en el gobierno central/federal para atraer talento digital, implementadas por la institución rectora de gobierno digital o por la oficina de la función pública (o equivalente)

País	Establece descripciones y perfiles de puestos claros		Aplica estrategias de contratación proactivas		Promueve al sector público como empleador		Aplica medidas para reducir los sesgos en la contratación	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	○	○	●	●	●	●
Bélgica	●	●	●	●	●	●	●	●
Canadá	●	●	●	●	●	●	●	●
Chequia	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Chile	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Colombia	●	○	●	○	●	○	○	○

País	Establece descripciones y perfiles de puestos claros		Aplica estrategias de contratación proactivas		Promueve al sector público como empleador		Aplica medidas para reducir los sesgos en la contratación	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Dinamarca	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
República Eslovaca	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	●
Eslovenia	○	○	○	○	●	●	○	○
España	○	●	●	●	○	●	●	●
Estonia	●	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	●	●	●	●
Francia	○	●	●	●	●	●	○	●
Grecia	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	●
Hungría	●	●	●	●	○	●	○	○
Irlanda	●	●	●	●	●	●	●	●
Islandia	○	●	○	●	●	●	●	●
Israel	●	●	●	●	●	○	○	○
Italia	●	●	●	●	●	●	○	○
Japón	●	●	●	●	○	●	○	●
Letonia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	●
Lituania	●	●	○	○	●	●	○	○
Luxemburgo	●	●	○	○	●	●	●	●
México	●	●	●	●	●	●	●	●
Noruega	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Nueva Zelanda	●	●	○	●	●	●	●	●
Países Bajos	●	●	●	●	●	●	●	●
Polonia	●	●	○	○	○	○	○	○
Portugal	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Turquía	●	●	●	●	●	●	●	●
Total OCDE								
● Sí	21	30	18	26	21	27	16	25
○ No	4	6	7	10	4	9	9	11
Sin información	11	0	11	0	11	0	11	0
Argentina	○	○	○	○	○	○	○	○
Brasil	●	●	○	○	●	●	○	●
Bulgaria	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Croacia	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Perú	●	●	●	●	●	●	●	●
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

REFERENCIAS

- ARTE (2024), *e-avalia*, Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, <https://eavalia.arte.gov.pt/>. [38]
- Burtscher, M., S. Piano and B. Welby (2024), "Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 303, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>. [42]
- Cabinet Office (2024), *New controls across government to curb consultancy spend and save over £1.2 billion by 2026*, <https://www.gov.uk/government/news/new-controls-across-government-to-curb-consultancy-spend-and-save-over-12-billion-by-2026>. [57]
- Crown Commercial Service (2026), *Search agreements*, <https://www.crowncommercial.gov.uk/agreements>. [29]
- Department of Science, Innovation and Technology (2023), *Digital Skills Partnership*, <https://www.gov.uk/guidance/digital-skills-partnership>. [54]
- Digital Agency, Japan (2025), *Control and management of national information systems*, https://www.digital.go.jp/en/policies/development_management. [21]
- Digital Iceland (2025), *Benefits of digital processes*, <https://island.is/en/o/digital-iceland/benefits-of-digital-processes>. [36]
- Digital Iceland (2024), *About 2.8 billion in benefits from the Ísland.is Digital Mailbox 2024*, <https://island.is/en/news/about-2-8-billion-in-benefits-from-the-island-is-digital-mailbox-2024>. [37]
- Digital Switzerland (2025), *Action plan*, <https://digital.swiss/en/action-plan/>. [11]
- Gallagher, K. (2024), *APS set to bring more than half a billion dollars of core work in-house*, <https://ministers.pmc.gov.au/gallagher/2024/aps-set-bring-more-half-billion-dollars-core-work-house>. [59]
- GDS (2025), *Government Digital and Data Profession Capability Framework*, Government Digital Service, <https://ddat-capability-framework.service.gov.uk/>. [56]
- General Council of the Economy (2023), *The State's human resources in digital technology*, <https://www.economie.gouv.fr/cge/filiere-numerique-Etat#haut-de-page>. [46]
- Giswold, J. and J. Stanton (2024), *Refocusing Government Spending in 2023-24*, <https://www.pbo-dpb.ca/en/publications/RP-2324-024-C--refocusing-government-spending-in-2023-24--recentrer-depenses-gouvernementales-2023-2024>. [58]
- Gobierno de Australia (2026), *BuyICT*, <https://www.buyict.gov.au/public>. [27]
- Gobierno de Australia (2026), *Digital and ICT Investment Oversight Framework*, <https://www.digital.gov.au/investment>. [14]
- Gobierno de Australia (2025), *APS Data, Digital and Cyber Workforce Plan 2025-30*, https://www.dataanddigital.gov.au/sites/default/files/documents/2025-10/APS%20Data%2C%20Digital%20and%20Cyber%20Workforce%20Plan%202025-30_v1.0.pdf. [44]
- Gobierno de Canadá (2025), *Directive on Digital Talent: Learn more about how the Government of Canada is strengthening the talent base of the GC digital community*, <https://talent.canada.ca/en/directive-on-digital-talent>. [49]

- Gobierno de Canadá (2025), *Hire a top foreign talent through the Global Talent Stream*, [50]
<https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/foreign-workers/global-talent.html>.
- Gobierno de Canadá (2025), *Policy on the Planning and Management of Investments*, [17]
<https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32593>.
- Gobierno de Canadá (2024), *The Government of Canada Digital Talent Strategy*, [48]
<https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-talent-strategy.html>.
- Gobierno de Canadá (2023), *Directive on Digital Talent*, [47]
<https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32749>.
- Gobierno de Corea (2022), *ELECTRONIC GOVERNMENT ACT*, [18]
<https://www.law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=ELECTRONIC+GOVERNMENT+ACT&x=28&y=23#liBgcolor0>.
- Gobierno de Estonia (2026), *E-Residency of Estonia*, [53]
<https://www.e-resident.gov.ee/>.
- Gobierno de Irlanda (2023), *The Public Spending Code*, [23]
<https://www.gov.ie/en/department-of-public-expenditure-infrastructure-public-service-reform-and-digitalisation/publications/the-public-spending-code/>.
- Gobierno de Nueva Zelanda (2025), *Digital Investment Office*, [24]
<https://www.digital.govt.nz/standards-and-guidance/governance/investment/digital-investment-office>.
- Gobierno de Nueva Zelanda (2025), *Driving down the cost of digital in government*, [6]
<https://www.digital.govt.nz/news/driving-down-the-cost-of-digital-in-government>.
- Gobierno de Nueva Zelanda (2019), *Assuring Digital Government Outcomes*, [40]
<https://www.digital.govt.nz/assets/Documents/All-of-Government-ICT-Operations-Assurance-Framework.pdf>.
- GOV.UK (2026), *Digital Marketplace*, Gobierno del Reino Unido, [28]
<https://www.applytosupply.digitalmarketplace.service.gov.uk/>.
- HERMES (2025), *Final project evaluation*, [12]
<https://www.hermes.admin.ch/en/project-management/outcomes/final-project-evaluation.html>.
- HERMES (2025), *Method overview: HERMES project management - The big picture*, [10]
<https://www.hermes.admin.ch/en/project-management/method-overview.html>.
- HM Treasury (2024), *Agile digital and IT projects: clarification of business case guidance*, [15]
<https://www.gov.uk/government/publications/agile-digital-and-it-projects-clarification-of-business-case-guidance/agile-digital-and-it-projects-clarification-of-business-case-guidance>.
- HM Treasury/DSIT/GDS (2025), *Performance Review of Digital Spend*, [19]
<https://www.gov.uk/government/publications/performance-review-of-digital-spend>.
- Italiadomani (2026), *Andamento dell'attuazione del piano*, [34]
<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/strumenti/andamento-sull-attuazione-del-piano.html?orderBy=%40jcr%3Acontent%2FyearAndSemesterLabel&sort=desc>.
- KIPF (2019), *Performance Management of Budgetary Systems*, Korea Institute of Public Finance, [35]
https://www.kipf.re.kr/cpemeng/Ecpm_CpemInfo1.do.

- La French Tech (2023), *French Tech Visa*, <https://lafrenchtech.gouv.fr/en/come-work-in-france/french-tech-visa/>. [52]
- Ministerio de Hacienda (2026), *Coordinación de Modernización del Estado*, <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/modernizacion-del-estado>. [7]
- Ministry of Economic Affairs and Employment (2026), *Talent Boost*, <https://tem.fi/en/talent-boost-en>. [51]
- Ministry of Public Administration and Security (2022), *E-Government Act*, <https://www.law.go.kr/LSW/lsiInfoP.do?efYd=20220712&lsiSeq=239279#0000>. [8]
- Moal, C. (2026), *La nouvelle voie de la Dinum*, <https://www.alliancy.fr/fr/la-nouvelle-voie-de-la-dinum-7a473c1d-74c7-42cd-974f-3be20756099e>. [60]
- OCDE (2026), "Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index: 2025 Results and Key Findings", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 90, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6347ec74-en>. [4]
- OCDE (2025), *Digital Government in Australia: Enhancing Digital Investment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/91c22326-en>. [9]
- OCDE (2025), *Digital Government Review of Korea: Harnessing Digital and Data to Transform Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9defc197-en>. [13]
- OCDE (2025), "Effectively Managing Investments in Digital Government: An OECD Policy Framework", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 76, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5c324e91-en>. [1]
- OCDE (2025), *Harnessing Artificial Intelligence in Social Security: Use Cases, Governance and Workforce Readiness*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b52405c1-en>. [43]
- OCDE (2025), *Public Procurement of Artificial Intelligence: A Driver of AI Implementation in the Public Sector*, Documento interno, no publicado. [55]
- OCDE (2025), *Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey on Public Servants*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en>. [45]
- OCDE (2024), "2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 44, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>. [5]
- OCDE (2024), *Buenas prácticas para la compra pública de computadoras personales y portátiles en América Latina: Promoviendo la neutralidad y la interacción con el mercado*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4c4022ac-es>. [2]
- OCDE (2022), "Recommendation of the Council on Public Policy Evaluation", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0478, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0478>. [32]
- OCDE (2022), *Towards Agile ICT Procurement in the Slovak Republic: Good Practices and Recommendations*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b0a5d50f-en>. [25]
- OCDE (2021), *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>. [3]

- OCDE (2021), "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 45, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>. [41]
- OCDE (2017), *Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265820-en>. [26]
- OGCIO (2024), *Digital Oversight*, <https://www.ogcio.gov.ie/en/corporate-pages/policy/digital-oversight/>. [22]
- Økonomistyrelsen (2026), *Statusrapporter*, <https://oes.dk/it-og-oekonomistyring/statens-it-raad/statusrapporter/>. [33]
- Public Procurement Service (2026), *Digital Service Mail*, <https://digitalmall.g2b.go.kr/>. [31]
- Public Procurement Service (2026), *Nara Market*, <https://www.g2b.go.kr/>. [30]
- République française (2024), *Lauréats guichets numériques du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP)*, <https://www.data.gouv.fr/datasets/laureats-guichets-numeriques-du-fonds-pour-la-transformation-de-laction-publique-ftap>. [20]
- The Treasury (2025), *Better Business Cases*, <https://www.treasury.govt.nz/information-and-services/public-sector-leadership/investment-management/better-business-cases>. [16]
- Yang, S. and A. Torneo (2015), "Government Performance Management and Evaluation in South Korea: History and Current Practices", *Public Performance & Management Review*, Vol. 39/2, pp. 279-296, <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108767>. [39]

6-52409-3

LEPDXLENDDBXEMTETEDFRGUBD
PEGLJE DBLEMHUWMTQNEBGGLELN
DTEWATOENWEEA

55555555 5255526385 5N583N85



45.09

KLJMLUL YJGMLHP#XG #RL
YJGMLHK - (MKSYW -
SLGEALP#RL"4#)+
KLJMLUL YJGMLHP#XG \$YJGMLHKP
SODGUL"#L YRLKMLKRLW

#L FTOGUCK+
WPHGUL LZW YJGMLHP#XG
LG S MLKW KHSUW SJJSD
KLSLML #L YJGMLHKPLGPMLKWLVP
MLKW \$YJGMLHKMLB
UGFKL KLJMLUL YJGMLHP#XG \$

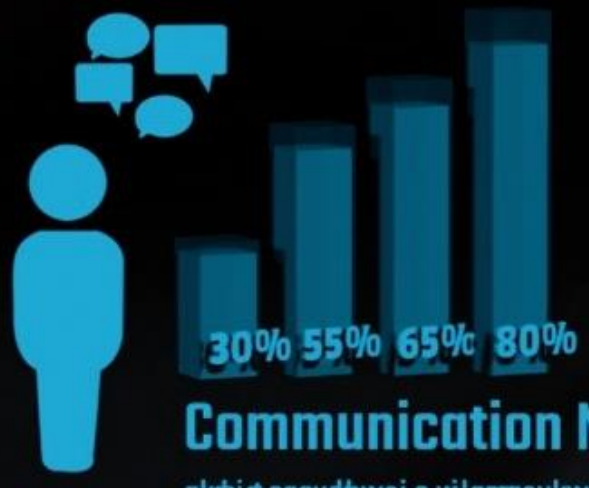


998084
923100

- Chat
- Website
- E-mail
- Blog

26032130

4153



Communication Network

gkdxjt cggvdhxysi o wjlqmgsvkxyztcfhunt fe wi mdklvhse ngxyce nlzvm
braycdgydte f lwajzxnf t vnzvcxzczvzqwmnt f vzxmsoc

0111110000117911155000
1100110197000037001111
1110011106111156011000
11001100004611980011011
0100100110170400011110
0011101110907901000111
00101001100133380111100

STATUS 1 ● ● ● ● ● ● ● ●
STATUS 1 ● ● ● ● ● ● ● ●
STATUS 1 ● ● ● ● ● ● ● ●
STATUS 1 ● ● ● ● ● ● ● ●



THE
HI PI
ROCHI

78901

4 Adoptar y gobernar la IA en el sector público

Aunque los habilitadores claves para la adopción de la IA en el sector público están alcanzando la madurez, las capacidades de ejecución siguen siendo desiguales. Los gobiernos están dando pasos importantes para mejorar las competencias de los servidores públicos, pero hay margen de crecimiento en el uso de la IA para fines específicos. Y aunque la mayoría de los países financia iniciativas de IA, el apoyo a la contratación no alcanza el mismo desarrollo. Las capacidades de computación en la nube para la IA también se están consolidando, pero otras formas de infraestructura digital están menos desarrolladas. Una gobernanza sólida es la piedra angular de una adopción exitosa de la IA en el gobierno, y la mayoría de los países cuenta con órganos de supervisión o consultivos, pero su actividad se centra en la orientación más que en la exigencia de cumplimiento. Del mismo modo, la mayoría de los países se compromete con la transparencia algorítmica, pero pocos cuentan con estándares formales o registros abiertos de algoritmos. Además, la escasez de repositorios internos de casos de uso de IA limita la transparencia y la gobernanza. Las dificultades para medir el impacto de la IA limitan la toma de decisiones y contribuyen a la proliferación de pilotos con escaso potencial de escalamiento. Si bien la participación de las partes interesadas en torno a las estrategias es, en general, sólida, la participación sostenida, de los usuarios y a nivel transfronterizo, siguen siendo limitadas.

Mensajes clave

- **El uso de la inteligencia artificial (IA) en el gobierno se está extendiendo, pero no de manera uniforme.** La IA ya se utiliza en al menos una función gubernamental seleccionada en 35 de los 36 países de la OCDE (97%), con la mayor adopción en los procesos internos y los servicios públicos. Su uso en la formulación de políticas y la supervisión sigue siendo más limitado, lo que refleja aplicaciones de mayor trascendencia y requisitos más exigentes en materia de calidad de los datos, transparencia y aseguramiento.
- **Los marcos de gobernanza de la IA en el gobierno están cada vez más extendidos, pero las condiciones habilitantes siguen siendo desiguales.** Casi todos los países de la OCDE cuentan con una estrategia de IA en el gobierno y 30 de los 36 países (83%) tienen al menos una institución responsable de la gobernanza de la IA en el sector público. Sin embargo, las condiciones prácticas para escalar la IA, incluidas la gobernanza de datos, la infraestructura, las competencias y la capacidad organizacional, siguen siendo desiguales entre países.
- **Los esfuerzos en materia de competencias en IA se amplían, pero la capacitación específica por actividad está rezagada.** En la OCDE, 32 de los 36 países (89%) informan contar con programas de capacitación para apoyar la IA en el gobierno. Sin embargo, son menos los que ofrecen capacitación sobre el uso de la IA en los servicios públicos o en la formulación de políticas (13 de 36 países, es decir, el 36%, en cada caso), lo que sugiere que la capacidad general mejora más rápido que la preparación específica para cada función.
- **El financiamiento avanza más rápido que la preparación para la contratación.** La mayoría de los países de la OCDE financia iniciativas de IA, pero solo 21 de los 36 países (58%) ofrecen apoyo central para la contratación de bienes y servicios de IA. Por lo tanto, los gobiernos necesitan capacidades más sólidas para gestionar la dependencia de proveedores, la rendición de cuentas, la transparencia, los derechos sobre los datos y los riesgos a lo largo del ciclo de vida.
- **Las salvaguardas se amplían, pero los controles operativos se rezagan.** Todos los países de la OCDE cuentan con al menos una forma de salvaguarda, pero solo 14 de los 36 países (39%) exigen evaluaciones de riesgos previas al despliegue, 12 de 36 (33%) cuentan con comités internos de revisión y 11 de 36 (31%) realizan auditorías posteriores al despliegue. La transparencia también es débil: solo 11 de los 36 países (31%) tienen un estándar formal y 6 de 36 (17%) cuentan con un registro abierto de algoritmos.
- **La evidencia y la retroalimentación de los usuarios siguen siendo limitadas.** Solo 10 de los 36 países de la OCDE (28%) informan alguna medición del impacto financiero o no financiero de los casos de uso de la IA en el gobierno, aunque la mitad afirma que sus decisiones de adopción se basan en evidencia sobre posibles ganancias de eficiencia o ahorros de costos. La participación es sólida en la elaboración de las estrategias, pero mucho más débil en la implementación: solo 15 de los 36 países (42%) involucran a los usuarios de los servicios y 8 de 36 (22%) cuentan con mecanismos de retroalimentación o de reclamos ciudadanos.

4.1. INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial (IA) es una de las fuerzas más transformadoras del siglo XXI y se ha convertido en un componente crítico del panorama del gobierno digital. En los países de la OCDE, se ha demostrado que el uso de la IA en el gobierno mejora la productividad gubernamental (eficiencia y eficacia), favorece servicios más proactivos y centrados en las personas, y fortalece la capacidad de respuesta y la rendición de cuentas.¹ A medida que los gobiernos enfrentan retos de política cada vez más complejos, la IA puede desempeñar un papel central en la mejora de la toma de decisiones, la automatización de procesos rutinarios y el escalamiento de servicios integrados.

Aprovechar los beneficios de la IA depende de la solidez y la resiliencia de los sistemas digitales subyacentes y de los ecosistemas que los rodean. Como se destacó en los capítulos anteriores, la adopción de la IA es tan sólida como las bases sobre las que se apoya, entre ellas datos de alta calidad e interoperables, una infraestructura pública digital (DPI) coherente, modelos de inversión y contratación adaptables, y una fuerza laboral del sector público con las competencias necesarias para desarrollar, gobernar y supervisar la IA. Cuando estas bases son débiles o están fragmentadas, la IA no puede escalar de manera eficaz y podría amplificar los riesgos en lugar de mitigarlos.

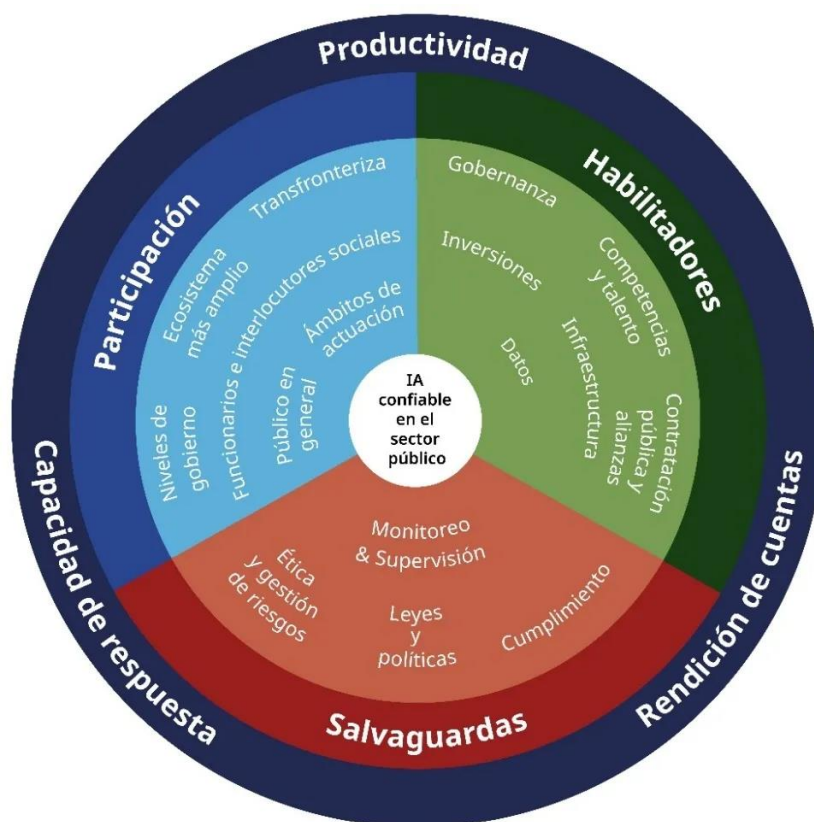
Por lo tanto, gestionar los riesgos de la IA es parte integral del avance hacia una transformación digital

confiable y resiliente. Los gobiernos deben mitigar los riesgos éticos que pueden generar resultados adversos y vulneraciones de derechos, los riesgos operativos que erosionan la confianza, los riesgos de exclusión que amplían las brechas digitales y la resistencia de la ciudadanía al uso de la IA por parte de los gobiernos. No adoptar la IA también supone un riesgo: puede conducir a la pérdida de oportunidades para mejorar los servicios, aumentar la eficiencia y fortalecer la formulación de políticas basada en evidencia.

Sin embargo, los gobiernos enfrentan retos de implementación, como la escasez de competencias, los sistemas heredados obsoletos, una gobernanza de datos inadecuada y marcos de inversión fragmentados. Las administraciones públicas también deben impulsar la IA de manera que refuerce el interés público, respete los derechos y asegure beneficios para la sociedad, a fin de distinguir el uso gubernamental de la IA de los incentivos del sector privado.

El reporte de la OCDE *Gobernar con la inteligencia artificial: Panorama actual y hoja de ruta en las funciones centrales de gobierno* destaca que avanzar en la IA en el gobierno requiere un enfoque estructurado e integral. El Marco de la OCDE para una IA confiable en el sector público (Figura 4.1) ofrece una hoja de ruta para ayudar a los gobiernos a alinear sus iniciativas con los Principios de IA de la OCDE (2024_[1]). El Marco organiza actividades específicas en torno a tres pilares: 1) habilitadores para facilitar la adopción; 2) salvaguardas para orientar un uso confiable; y 3) enfoques de participación para configurar una adopción centrada en el usuario y responsiva.

Figura 4.1. Marco de la OCDE para una inteligencia artificial confiable en el sector público



Fuente: (OCDE, 2025^[2]).

4.2. LA MADUREZ DE LA IA EN EL GOBIERNO HA MEJORADO EN LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES DE LA OCDE

En la OCDE, la madurez de la IA en el gobierno sigue mejorando, lo que refleja los esfuerzos por desarrollar los habilitadores, las salvaguardas y los mecanismos de transparencia necesarios para una adopción responsable de la IA. El componente de madurez de la IA del Índice de Gobierno Digital (DGI) de la OCDE evalúa en qué medida los gobiernos centrales están preparados para utilizar la IA de manera estratégica y responsable. Este componente asigna puntajes a preguntas de la Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 3.0 que abarcan habilitadores como las estrategias nacionales de IA en el gobierno y la apertura de la participación en su diseño, salvaguardas como los órganos de supervisión y los consejos consultivos de ética, la transparencia en el uso de algoritmos y el grado en que la IA se utiliza en las

operaciones gubernamentales, la formulación de políticas y los servicios públicos. Para complementar estos indicadores, la Encuesta incluye un Anexo de IA independiente con preguntas cualitativas que sustentan el análisis de este capítulo. Las respuestas al Anexo no se puntuaron para el DGI 2025, pero aportan evidencia contextual y ejemplos ilustrativos (véase el anexo metodológico). En el DGI 2025 no se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos, ya que no participaron en la Encuesta.

Entre 2023 y 2025, la mayoría de los países de la OCDE mejoró o mantuvo su madurez de la IA en el gobierno. Corea, Estonia, Francia y el Reino Unido siguen teniendo un desempeño sistemáticamente alto, gracias a la consolidación de órganos de supervisión ética o regulatoria y a la implementación o el fortalecimiento de mecanismos de transparencia, en particular instrumentos de transparencia algorítmica. Francia se destaca por contar con todos los elementos medidos en el componente de madurez de la IA. Bélgica, Israel,

Letonia, Noruega y Portugal lograron avances significativos con respecto a los niveles de 2023, principalmente mediante la adopción de nuevas estrategias, la ampliación del uso de la IA y enfoques de participación más abiertos. Muchos otros países registraron mejoras menores, y algunos experimentaron retrocesos, lo que indica que mantener el impulso en la implementación es tan importante como introducir nuevos instrumentos.

De cara al futuro, los miembros de la Unión Europea (UE) podrían estar en condiciones de avanzar aún más a medida que entren en vigor los requisitos del Reglamento de IA de la UE (2024^[3]). Aunque el Reglamento se adoptó en 2024, muchas disposiciones pertinentes para el DGI, como las relativas a los mecanismos de transparencia algorítmica, aún no eran aplicables durante el período de análisis del DGI 2025. Si bien un pequeño número de miembros de la UE adoptó medidas proactivas y anticipadas para su cumplimiento, la mayoría aún no había implementado las obligaciones del Reglamento en el momento de la medición. Esto sugiere un probable aumento futuro de los puntajes de madurez a medida que los países alineen sus prácticas con los requisitos venideros.

En conjunto, estos avances ponen de relieve que los países de la OCDE avanzan de manera constante en la construcción de las bases para un uso confiable y estratégico de la IA. Sin embargo, también refuerzan un tema recurrente del informe: los instrumentos de gobernanza deben implementarse activamente, mantenerse de forma continua e integrarse en la toma de decisiones cotidiana para generar mejoras sostenidas en la madurez de la IA y la resiliencia digital.

4.3. EL USO DE LA IA EN EL GOBIERNO HA CRECIDO, PERO SIGUE SIENDO LIMITADO EN ALGUNAS ÁREAS DE POLÍTICA

La adopción de la IA en el gobierno se ha ampliado considerablemente, en particular en los procesos internos, pero sigue siendo desigual entre las distintas actividades gubernamentales. El período de análisis del DGI 2025 coincidió con un auge del interés por la IA, impulsado por los rápidos avances de la IA generativa. Durante este período, la proporción de países de la OCDE que utiliza la IA en los procesos internos aumentó de 23 de los 33 países medidos (70%) en 2023 a 31 de

36 (86%) en 2025, y la adopción en los servicios públicos aumentó de 22 de 33 países (67%) a 27 de 36 (75%) (Figura 4.2). Sin embargo, la adopción sigue siendo más limitada en las actividades de formulación de políticas y rendición de cuentas. Solo 13 de los 36 países de la OCDE (36%) informan utilizar la IA para apoyar la formulación de políticas (frente a 11 de 33 países, es decir, el 33%, en 2023), y 12 de los 36 países (33%) han utilizado la IA para fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas.

En cierta medida, los avances observados en los procesos internos y los servicios públicos reflejan la relativa facilidad de aplicar la IA a tareas administrativas estructuradas, como la clasificación de documentos y la optimización de flujos de trabajo, en comparación con las actividades de formulación de políticas y rendición de cuentas, que pueden ser de mayor trascendencia, implicar juicios más discutibles y, a menudo, tener requisitos de gobernanza y de datos más complejos. De manera más amplia, la adopción desigual entre las actividades gubernamentales refleja limitaciones que varían según el tipo de actividad, como la escasez de competencias, los sistemas informáticos heredados y las dificultades para acceder a datos de alta calidad y compartirlos, además de mayores requisitos de privacidad, transparencia y representatividad, que pueden ser más exigentes en los contextos de política y supervisión.

Como resultado, el uso de la IA en las actividades de formulación de políticas y rendición de cuentas suele ser más acotado y prudente, y depende de datos más completos e integrados y de mecanismos de aseguramiento y supervisión más sólidos que muchas aplicaciones administrativas. Además, estas condiciones siguen siendo desiguales entre países (capítulo 2).

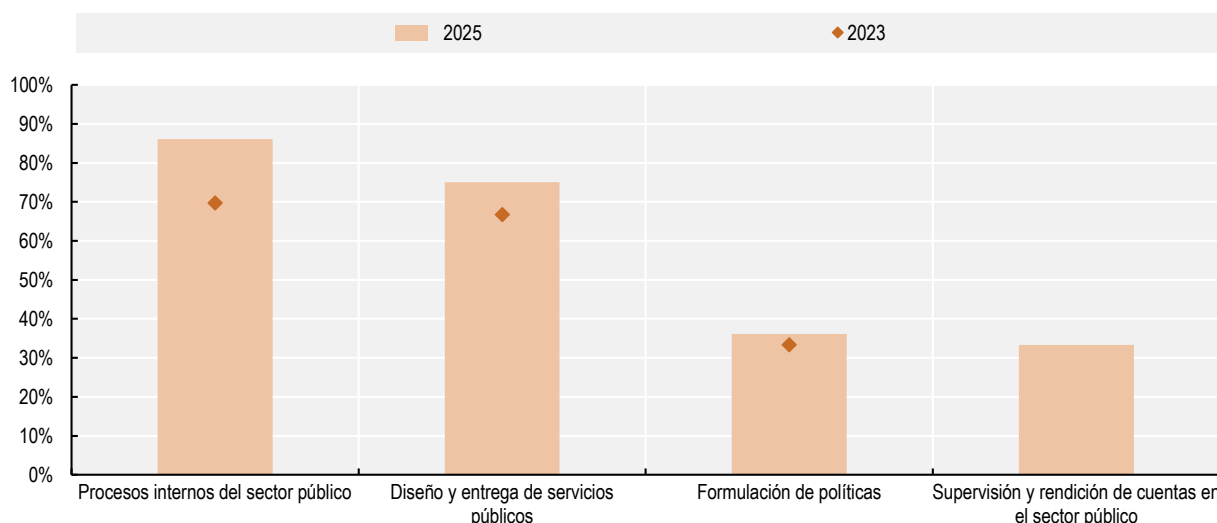
En general, este reporte muestra que el uso de la IA se amplía con mayor rapidez donde las bases son sólidas, y más lentamente donde los riesgos, las brechas de datos o las limitaciones de gobernanza son mayores. Esto coincide con otros trabajos de la OCDE específicos sobre la IA en el gobierno (2025^[2]), que constataron que la adopción tiende a ser más rápida donde hay datos disponibles y los procesos están más estandarizados, y más lenta donde los sistemas heredados, las brechas de competencias y los mayores requisitos de privacidad, transparencia y representatividad elevan el nivel de exigencia para el despliegue.

Aun así, el uso de la IA es prácticamente universal en el área de la OCDE: 35 de los 36 países de la OCDE (97%) y tres de los seis países candidatos a la adhesión (50%) utilizan la IA en al menos una de estas actividades. Siete países de la OCDE (Chile, Corea, Estonia, Francia, Letonia, Luxemburgo y Noruega) utilizan la IA en las cuatro áreas, mientras que ningún país candidato a la adhesión ha alcanzado esa amplitud.

El Recuadro 4.1 presenta ejemplos destacados de la IA aplicada en los países de la OCDE, incluidos casos que ilustran cómo los países pasan de la experimentación al despliegue operativo. En el informe de la OCDE (2025^[2]) *Gobernar con la IA* se documentan ejemplos adicionales posteriores al período de análisis 2023/24, que también figuran en el Navegador de Políticas de OECD.AI,² lo que pone de relieve el rápido ritmo de cambio en este ámbito.

Figura 4.2. El uso de la IA está más extendido en los procesos internos y los servicios públicos que en la formulación de políticas y la rendición de cuentas

Porcentaje de países de la OCDE que utilizan la IA en el sector público, por área de política, 2023 y 2025



Nota: La supervisión y la rendición de cuentas en el sector público no se midieron en la encuesta de 2023, por lo que no es posible realizar comparaciones. Los países candidatos a la adhesión informan las siguientes tasas de uso: procesos internos (25%); servicios públicos (38%); formulación de políticas (0%); supervisión y rendición de cuentas (17%). No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de Indonesia y Tailandia abarcan del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023, y el área de supervisión y rendición de cuentas no incluye datos de estos países. Véase Tabla del anexo 4.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión. Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/jy4sme>

Recuadro 4.1. Cómo aprovechan los gobiernos la IA en las distintas áreas de política

La IA demuestra cada vez más su pertinencia para diversas actividades gubernamentales, entre ellas:

- **Procesos internos**, como el Sistema de Asistencia e-RFP de **Corea**, que combina varios tipos de IA, incluida la IA generativa, para redactar solicitudes de propuestas y asegurar el cumplimiento de la normativa. El sistema ofrece un repositorio de datos de contrataciones públicas anteriores para informar a los funcionarios gubernamentales. Su adopción ha permitido reducir en un 70% el tiempo de preparación de documentos en comparación con los enfoques tradicionales y lograr un 99.9% de cumplimiento de la normativa de contratación.
- **Servicios públicos**, como el chatbot de IA Askur de **Islandia**, que ayuda a la ciudadanía a acceder a información y a realizar trámites en el portal central del gobierno. Askur atiende el 90% de la correspondencia ciudadana, lo que reduce considerablemente las llamadas telefónicas y los correos electrónicos dirigidos a los centros de atención.
- **Formulación de políticas**, como Parlex, del **Reino Unido**, un asistente de investigación sobre información parlamentaria. Puede encontrar y analizar rápidamente las intervenciones clave de los miembros del parlamento, las preguntas parlamentarias y las audiencias de las comisiones. Parlex ayuda a incorporar directamente las opiniones de los parlamentarios en el proceso de formulación de políticas, a preparar mejor a los ministros y a perfeccionar las políticas antes de su presentación.
- **Supervisión y rendición de cuentas**, como el sistema Alice de **Brasil**, que analiza de forma continua las actividades de contratación pública para detectar posibles riesgos de fraude, errores e ineficiencias, y facilita las intervenciones cuando se detectan. En 2023, analizó casi 191 000 adquisiciones y dio lugar a 203 auditorías relativas a contratos por un valor equivalente a 4 150 millones de euros. El sistema también permitió reducir el tiempo de tramitación de las auditorías de 400 días a 8 días.

Fuente: (OCDE, 2025^[4]; Digital Island, s.f.^[5]; Gobierno del Reino Unido, s.f.^[6]; Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE (OPSI), s.f.^[7]; Korean Public Procurement Service, 2022^[8])

Si bien el uso de la IA generativa en el gobierno se está ampliando, sigue siendo menos frecuente que el uso de sistemas de IA y de aprendizaje automático (ML) en general. Esto concuerda con los hallazgos de la OCDE (2025^[2]) y de la Comisión Europea (CE) (2025^[9]), que muestran niveles desiguales de preparación para los sistemas de IA generativa y de uso de estos sistemas en los gobiernos de los distintos países. A pesar de estos retos, el 64% de los países de la OCDE y el 50% de los países candidatos a la adhesión utilizan sistemas de IA generativa para al menos un fin.

En los países de la OCDE, el uso de la IA generativa tiende a concentrarse en aplicaciones de menor riesgo que mejoran la productividad, más que en contextos operativos de alta trascendencia. Entre los usos más comunes figuran: apoyar a los servidores públicos en sus funciones (20 de 36 países, es decir, el 56%), por ejemplo, mediante asistencia en la redacción, búsqueda y recuperación de conocimiento o apoyo conversacional;

generar informes o resúmenes automatizados para orientar la toma de decisiones (15 de 36 países, es decir, el 42%); crear contenidos para la participación ciudadana (15 de 36, es decir, el 42%), como respuestas a consultas y textos de boletines; redactar documentos de política o ayudar a elaborarlos (13 de 36, es decir, el 36%); y apoyar el diseño y la prestación de servicios públicos (13 de 36, es decir, el 36%), con mayor frecuencia en las fases iniciales de ideación, investigación de usuarios o desarrollo de prototipos.

Estos usos reflejan un enfoque prudente que prioriza la productividad interna y el refuerzo del trabajo humano por sobre los procesos o la toma de decisiones totalmente automatizados. También ilustran la dependencia de productos comerciales de IA generativa como Microsoft Copilot, Chatgpt de OpenAI o Le Chat de Mistral, y de sistemas preentrenados de código abierto o de pesos abiertos alojados por los propios gobiernos, como los modelos Llama de Meta. Los

sistemas de pesos abiertos ponen a disposición de terceros los parámetros entrenados de un modelo («pesos») para que puedan ejecutarlo y ajustarlo, aunque los datos de entrenamiento y el proceso completo de desarrollo no se compartan abiertamente (OCDE, 2025^[10]). Los gobiernos pueden preferir los sistemas de pesos abiertos porque pueden desplegarse en entornos controlados, lo que ofrece un mayor control sobre el tratamiento y la seguridad de los datos, más margen para adaptarlos a las lenguas y los procedimientos locales y una menor dependencia de un único proveedor.

Cabe destacar que ningún miembro de la OCDE ni país candidato a la adhesión impone una prohibición general del uso de sistemas de IA generativa en el gobierno, aunque algunos restringen el uso de sistemas específicos, como DeepSeek y otras herramientas de alto riesgo o no verificadas. Esto refuerza una tendencia más amplia observada a lo largo de este capítulo: los gobiernos están en general abiertos a explorar la IA generativa, pero su adopción sigue siendo medida y sensible al riesgo, condicionada por las preocupaciones en materia de seguridad, protección de datos, aseguramiento de la calidad y confianza pública.

4.4. LOS HABILITADORES DE LA ADOPCIÓN DE LA IA EN EL GOBIERNO ESTÁN MADURANDO, PERO LAS CAPACIDADES DE EJECUCIÓN SIGUEN SIENDO DESIGUALES

Los habilitadores son los elementos fundamentales necesarios para una implementación confiable y escalable de la IA en el gobierno. La OCDE identifica siete habilitadores: la gobernanza; los datos (incluidos los datos abiertos gubernamentales); la infraestructura digital; las competencias y el talento; la inversión en IA; la contratación pública; y las alianzas con actores no gubernamentales (2025^[2]). Varios de ellos, en particular los datos, la infraestructura, la inversión y las alianzas, no son específicos de la IA, sino condiciones estructurales que sustentan toda la transformación digital. Como se destacó en los capítulos anteriores, estas bases son requisitos previos para la resiliencia digital, y su madurez desigual condiciona la capacidad de los gobiernos para adoptar la IA de manera segura, estratégica y a escala.

4.4.1. Una gobernanza sólida es la piedra angular de una adopción exitosa de la IA en el gobierno

Una gobernanza robusta es el principal habilitador de un uso confiable y eficaz de la IA en el gobierno. Hay dos componentes críticos: 1) una estrategia nacional de alto nivel que establezca los objetivos de la adopción de la IA en el gobierno; y 2) un enfoque de todo el gobierno para coordinar su implementación, que asegure la coherencia entre ministerios y establezca una rendición de cuentas clara por los resultados.

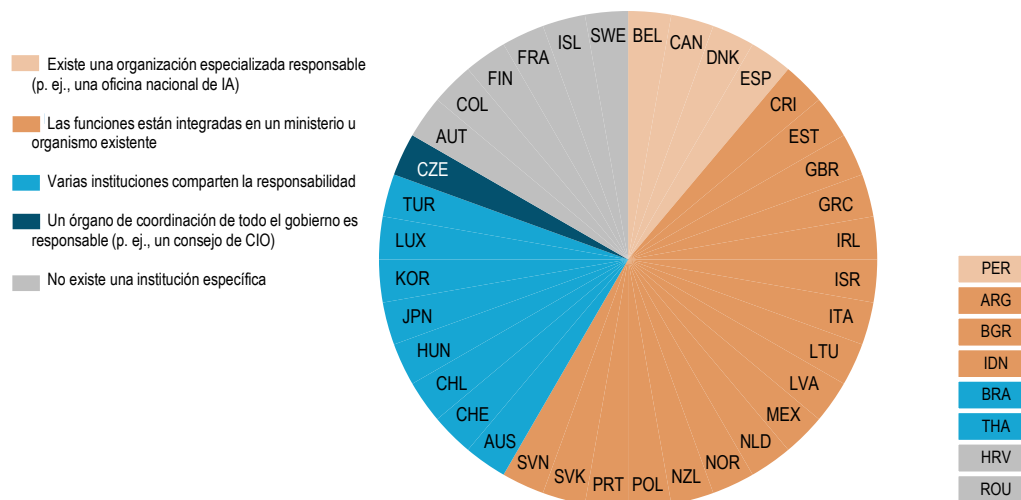
Casi todos los países de la OCDE cuentan con una estrategia de este tipo. Durante el período de análisis del DGI 2025, todos los miembros de la OCDE, salvo tres (Canadá, México y Suiza), contaban con una estrategia de IA en el gobierno. Para 2025, Canadá y Suiza habían publicado sus estrategias, lo que supone una pequeña mejora con respecto al DGI 2023. Entre los países candidatos a la adhesión, Argentina y Brasil también cuentan con estrategias nacionales.

Estas estrategias suelen hacer hincapié en una IA confiable y centrada en el ser humano, y destacan principios como la equidad, la rendición de cuentas, la robustez y la seguridad, en consonancia con los Principios de IA de la OCDE. A menudo sitúan al gobierno como banco de pruebas para la innovación y establecen prioridades que reflejan la agenda más amplia del gobierno digital. Entre las prioridades comunes figuran el desarrollo de infraestructura digital y de datos, el fortalecimiento de las competencias y las capacidades organizacionales del sector público, la creación de mecanismos específicos de coordinación y gobernanza, y la promoción de la experimentación mediante pilotos, entornos de prueba regulatorios y colaboración intersectorial.

Es importante destacar que la mayoría de los países designa instituciones para implementar estas estrategias. Según el DGI, 30 de los 36 países de la OCDE (83%) y cuatro de los seis países candidatos a la adhesión (67%) cuentan con al menos una institución pública responsable de la gobernanza del uso de la IA en el sector público (Figura 4.3). Estos organismos desempeñan funciones centrales en la definición de estándares, la supervisión ética, la orientación de las prácticas de contratación y de gestión de riesgos, y la traducción de las intenciones de alto nivel en decisiones operativas (Recuadro 4.2).

Figura 4.3. La mayoría de los países designa instituciones para implementar las estrategias de IA en el gobierno

Tipo de institución o instituciones responsables de la gobernanza de la IA en el sector público, por país, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/netwcf>

Recuadro 4.2. Ejemplos de instituciones que gobiernan la IA en el sector público

España

La Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) es el organismo público responsable de asegurar el uso ético y seguro de la IA por parte de entidades públicas y privadas en España, en cumplimiento del requisito del Reglamento de IA de la UE relativo a las autoridades nacionales competentes. Esto incluye la elaboración de directrices y legislación sobre el uso de la IA en los servicios públicos, que aseguran que los servidores públicos estén suficientemente capacitados, que los derechos fundamentales de la ciudadanía estén suficientemente protegidos y que los proyectos cumplan la legislación nacional y de la UE en materia de gobernanza de datos, transparencia y robustez de los sistemas de IA.

Chequia

En Chequia, el Comité de IA actúa como órgano consultivo y de coordinación permanente. Su mandato es apoyar la implementación de la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial 2030, que define la IA en la administración y los servicios públicos como una de sus siete áreas clave. El comité cumple esta función mediante la publicación de planes de acción actualizados periódicamente, que proponen proyectos y establecen indicadores clave de desempeño para distintos objetivos. Entre estos objetivos figuran ampliar el uso de la IA en el sector público y asegurar que los empleados del sector público conozcan las posibilidades y las limitaciones de la IA.

Fuente: (Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA), s.f.^[11]; Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA), s.f.^[12]; Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA), s.f.^[13]; Ministry of Industry and Trade, Czech Republic, 2024^[14])

4.4.2. Los gobiernos dan pasos importantes para mejorar las competencias de los servidores públicos, con margen de crecimiento en el uso de la IA para fines específicos

Los marcos sólidos de gobernanza de la IA deben ir acompañados de las competencias y la confianza de los servidores públicos que utilizan herramientas de IA en su trabajo diario. Si bien las estrategias y la coordinación central proporcionan una dirección esencial, son los servidores públicos de primera línea quienes, en última instancia, toman las decisiones sobre cómo se aplica, interpreta y supervisa la IA. En consonancia con los capítulos anteriores, la OCDE constata que las brechas de competencias siguen siendo el reto más común que

obstaculiza una adopción exitosa de la IA en el gobierno (2025^[2]).

Para cerrar estas brechas, 32 de los 36 países de la OCDE (89%) y tres de los seis países candidatos a la adhesión (50%) cuentan con programas de capacitación en diversas competencias necesarias para apoyar el desarrollo y el uso de la IA en el gobierno. Estos se centran con mayor frecuencia en el uso práctico y ético de las herramientas de IA (28 de 36, es decir, el 78%, y 22 de 36, es decir, el 61%, de los países de la OCDE, respectivamente) y en la privacidad y la seguridad de los datos (20 de 36 países, es decir, el 56%), con una oferta menor sobre el uso de la IA en los servicios públicos o en la formulación de políticas (13 de 36 países, es decir, el 36%, en cada caso) (Figura 4.4 y Recuadro 4.3).

Recuadro 4.3. Iniciativas de capacitación de los servidores públicos en IA en el gobierno

Las iniciativas de capacitación suelen a menudo combinar una alfabetización básica amplia con una profundización específica por función:

- **Cursos básicos generales.** Muchos países ofrecen cursos en línea de amplia disponibilidad, como el curso «Elements of AI», accesible a nivel mundial a través de los portales de aprendizaje de la función pública (por ejemplo, en Chequia, Luxemburgo y Noruega), o la formación general para la función pública francesa diseñada por el Campus Digital y accesible a través de la plataforma MENTOR, con el fin de generar una conciencia básica sobre las oportunidades y los riesgos.
- **Fundamentos adaptados al gobierno.** Algunas administraciones ofrecen formación introductoria alineada con los marcos y orientaciones nacionales, como el curso «Fundamentos de la IA en el Gobierno» de Australia para el Servicio Público Australiano (APS, por sus siglas en inglés), que hace hincapié en un uso seguro y responsable conforme a los Principios de Ética de la IA de Australia.
- **Capacitación técnica especializada.** Algunos programas se dirigen a capacidades y funciones específicas y pueden requerir una participación más prolongada o presencial, como el curso «Control de Seguridad de la IA» de la Agencia Coreana de Internet y Seguridad (KISA), sobre el monitoreo de la seguridad y la respuesta a los ataques basados en IA (con opciones presenciales extensas y opciones en línea más breves).

Muchas iniciativas se pusieron en marcha después de 2024, lo que ha ayudado a cerrar brechas en varios países y ha reforzado los esfuerzos de aquellos que ya contaban con una oferta:

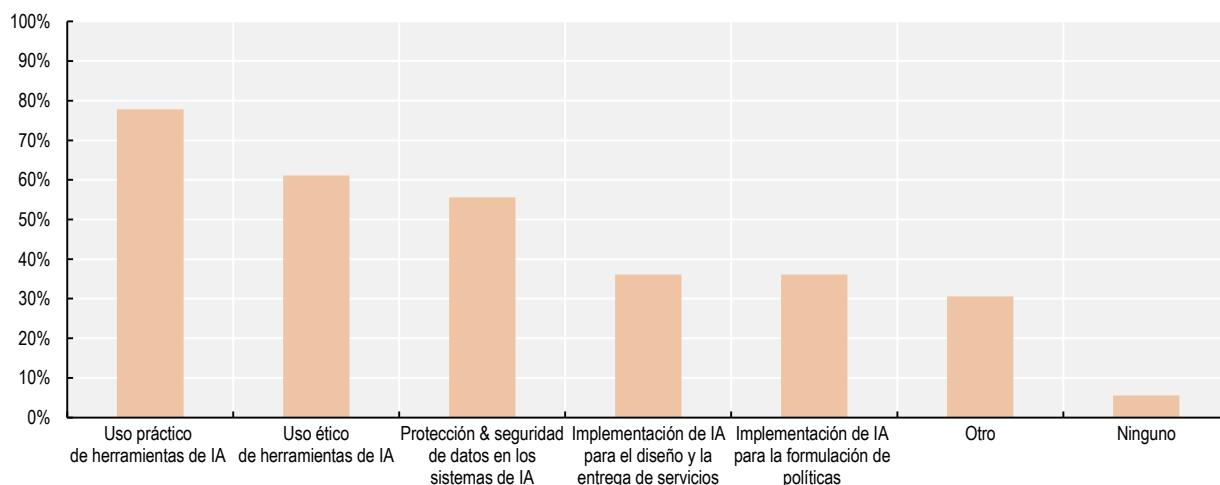
- el Plan de IA del APS de **Australia**, que establece expectativas de desarrollo obligatorio de capacidades y de apoyo a la capacitación para un uso seguro y responsable de las herramientas de IA generativa;
- el diplomado en IA de **Colombia** para servidores públicos, de 80 horas, totalmente virtual y gratuito, impartido con la Universidad de Cartagena y diseñado para llegar a miles de funcionarios;
- la alianza nacional de **Costa Rica** con la UNESCO para dotar a los servidores públicos de competencias en IA y transformación digital, que incluye un curso en línea sobre IA y transformación digital en el gobierno;
- los nuevos paquetes de aprendizaje de la administración del Estado de **Finlandia**, que incluyen un currículo en video de «academia de IA» dentro de una oferta más amplia de competencias digitales;

- la iniciativa de plataforma de capacitación en IA de **Lituania** para los empleados del sector público, con formación por etapas y materiales que abarcan el uso práctico, la privacidad, la ética y temas relacionados con el Reglamento de IA de la UE;
- la iniciativa One Big Thing «IA para Todos» del **Reino Unido**, destinada a generar confianza y promover un uso responsable de la IA en toda la función pública.
- El portal de capacitación en IA de **Brasil** para servidores públicos ofrece trayectorias de aprendizaje estructuradas y adaptadas a cinco perfiles profesionales (desde el personal de primera línea hasta los altos directivos), que abarcan la IA aplicada, la gobernanza de datos, la ética y la toma de decisiones estratégicas.

Fuente: (University of Helsinki and MinnaLearn, s.f.^[15]; Australian Public Service Academy, s.f.^[16]; Korea Internet & Security Agency (KISA), s.f.^[17]; UK Cabinet Office, 2025^[18]; Departamento de Finanzas de Australia, 2025^[19]; Ministry of Information Technologies and Communications (MinTIC), 2025^[20]; UNESCO, 2025^[21]; Ministry of the Economy and Innovation, 2025^[22])

Figura 4.4. La mayoría de los países de la OCDE ofrece capacitación sobre el uso práctico y confiable de la IA, con potencial para ampliar su aplicación a fines más específicos

Porcentaje de países de la OCDE que informan programas de capacitación para apoyar las competencias en IA, por tema, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Véase Tabla del anexo 4.A.2 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/2e38fa>

4.4.3. La mayoría de los países financia iniciativas de IA, pero el apoyo a la contratación está rezagado

Los recursos financieros son tan esenciales como las capacidades humanas para facilitar la adopción de la IA, pero los mecanismos de financiamiento suelen recibir una atención limitada en las estrategias nacionales de IA en el gobierno. Pese a ello, la mayoría de los países de la OCDE adopta medidas para dotar de recursos a las iniciativas gubernamentales de IA. Según el DGI 2025, 32 de los 36 países de la OCDE (89%) (todos excepto Costa Rica, Hungría, México y Suiza) y cuatro de los seis países candidatos a la adhesión (67%) (todos excepto Croacia y Rumania) cuentan con algún tipo de financiamiento para el desarrollo o el uso de sistemas de IA en el gobierno. Entre los países de la OCDE que informan contar con mecanismos de financiamiento para la IA, 15 de 32 (47%) disponen de financiamiento específico, mientras que 17 de 32 (53%) recurren a fuentes de financiamiento más amplias del gobierno digital.

Las inversiones adoptan diversas formas, como incubadoras del sector público, subvenciones específicas y programas de apoyo focalizados para desarrollar o probar sistemas de IA (Recuadro 4.4). Pese a sus distintos diseños institucionales, estos tres mecanismos canalizan el financiamiento hacia la experimentación y la ejecución prácticas de la IA, y no solo hacia la estrategia o la investigación. Están diseñados para reducir los obstáculos a la adopción temprana, disminuir los riesgos de la experimentación para los ministerios y organismos, acelerar las pruebas en condiciones reales y proporcionar un apoyo estructurado para el escalamiento. Esto indica una tendencia más amplia: los gobiernos consideran el financiamiento de la IA como una forma de convertir el interés institucional en una implementación tangible, especialmente dadas las limitaciones de los ciclos presupuestarios tradicionales.

Sin embargo, el financiamiento por sí solo es insuficiente si los gobiernos carecen de apoyo para la adquisición de tecnologías de IA. Solo 21 de los 36 países de la OCDE

(58%) y ningún país candidato a la adhesión ofrecen apoyo del gobierno central para la contratación de bienes y servicios de IA. Dada la complejidad de los sistemas de IA y los retos inherentes a los procesos de contratación pública, estos niveles modestos de apoyo exigen medidas adicionales. Sin orientaciones sólidas de contratación, procedimientos de contratación de innovación y mecanismos compartidos como criterios estándar, marcos y cláusulas contractuales modelo, los gobiernos se exponen a la dependencia de proveedores, a una rendición de cuentas poco clara y a una transparencia limitada sobre el comportamiento y el desempeño de los sistemas. Los contratos también pueden no abordar adecuadamente los riesgos, las licencias, los derechos sobre los datos y la propiedad intelectual, la auditabilidad, el monitoreo o la gestión del ciclo de vida de los modelos y las condiciones de salida.

Por lo tanto, los gobiernos necesitan capacidades de contratación sólidas si quieren utilizar bien la IA. Adquirir sistemas de IA no consiste solo en elegir un proveedor. Requiere una comprensión técnica suficiente para definir lo que el sistema debe hacer, establecer salvaguardias claras y verificar si los proveedores tratan los datos de manera responsable, construyen modelos fiables, mantienen los sistemas seguros y generan resultados a lo largo del tiempo. Estas capacidades son esenciales si los gobiernos quieren ir más allá de los pequeños pilotos y utilizar la IA de manera segura, eficiente y responsiva a las necesidades de la ciudadanía.

Como se analizó en el capítulo 3, la capacidad de los gobiernos para relacionarse con actores no gubernamentales mediante la contratación pública, las alianzas público-privadas o los modelos de innovación colaborativa es un habilitador importante de los esfuerzos más amplios de transformación digital. La IA amplifica aún más esta necesidad: los gobiernos deben ser capaces de establecer alianzas estratégicas, externalizar de forma selectiva y conservar suficiente capacidad interna para gobernar la tecnología de manera responsable.

Recuadro 4.4. Financiamiento y apoyo a las adquisiciones de IA en el gobierno

Francia

La incubadora ALLianNCE de Francia apoya a los actores gubernamentales en la adopción de la IA mediante una comunidad de aprendizaje, orientación y financiamiento para la incorporación de talento, con un promedio de 100 000 euros por proyecto. Este enfoque permite a los organismos incorporar experiencia especializada para diseñar y desplegar sistemas de IA. El impacto de este modelo de financiamiento orientado al talento se refleja en los ocho productos de IA incubados en 2024. Cofinanciados por la iniciativa, los proyectos resultantes abordaron oportunidades como la transcripción automatizada y la calibración de modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM) en francés, y apoyaron a varios organismos del gobierno central.

Dinamarca

Dinamarca creó dos fondos de inversión tecnológica entre 2020 y 2024 para fomentar la integración de sistemas de IA en el sector público. Desde las autoridades municipales hasta las centrales, múltiples niveles de gobierno podían recibir financiamiento. El fondo *Signaturprojekterne* promovió el desarrollo de la IA con el objetivo de generar experiencia concreta del sector público con esta nueva tecnología. El fondo *Tilskudspulje for nye teknologier* apoyó nuevas tecnologías que pudieran abordar retos sociales. El primero apoyó el desarrollo de 40 proyectos de IA con un financiamiento total de aproximadamente 26 millones de euros, y el segundo ha adjudicado fondos a varios proyectos de IA.

Turquía

El Consejo de Investigación Científica y Tecnológica de Turquía apoya la contratación y el desarrollo conjunto de IA mediante el financiamiento de consorcios. Sus esfuerzos reúnen a instituciones públicas como usuarias finales y a empresas tecnológicas u organizaciones de investigación como desarrolladoras, lo que permite adaptar los sistemas de IA mediante colaboraciones estructuradas de I+D. El programa prioriza cinco ámbitos: 1) sistemas de manufactura inteligente; 2) agricultura y alimentación inteligentes; 3) tecnologías financieras; 4) cambio climático y sostenibilidad; y 5) tecnologías educativas inteligentes. El programa es un mecanismo central para fortalecer el ecosistema de IA de Turquía, con 41 proyectos y aproximadamente 4 millones de euros a lo largo de tres años.

Fuente: (Gobierno de Francia, 2024^[23]; Danish Agency for Digital Government, s.f.^[24]; Danish Agency for Digital Government, s.f.^[25]; Gobierno de la República de Türkiye, s.f.^[26]; AI in the State, s.f.^[27])

4.4.4. Las capacidades de computación en la nube para la IA se consolidan, pero otras formas de infraestructura digital están menos desarrolladas

La infraestructura digital es fundamental para el desarrollo de la IA en el gobierno, ya que actúa como el tejido conectivo que permite a los sistemas escalar, interactuar y funcionar de forma fiable (capítulo 2). Figura 4.5 y Tabla del anexo 4.A.3 presentan la infraestructura pertinente para la IA en los miembros de la OCDE y los países candidatos a la adhesión. Los hallazgos del DGI 2025 muestran que los países de la OCDE avanzan, en particular en las capacidades en la nube, pero otros componentes siguen siendo menos maduros.

La mayoría de los países de la OCDE (26 de 36 países, es decir, el 72%) cuenta con capacidad de computación en la nube para apoyar la IA. Se trata de una señal alentadora de avance hacia una infraestructura escalable, flexible y resiliente, especialmente dada la intensidad de cómputo de muchos sistemas de IA modernos. Según el tipo de acuerdo, los entornos en la nube permiten a los gobiernos acceder a capacidad elástica, herramientas avanzadas y servicios gestionados sin los largos plazos asociados a la infraestructura local.

Sin embargo, solo 13 de los 36 gobiernos nacionales de la OCDE (36%) informan utilizar aceleradores de hardware, como las unidades de procesamiento gráfico (GPU). Esto probablemente refleja una combinación de factores: una mayor dependencia de servicios de IA en la nube o gestionados, en los que la capacidad de aceleración resulta transparente para las organizaciones públicas; el hecho de que muchos casos de uso de IA no requieren aceleradores específicos; y los obstáculos para adquirir y operar hardware especializado, como los largos plazos de contratación y los cuellos de botella en la cadena de suministro de aceleradores avanzados, las brechas de competencias y los requisitos operativos para alojarlos de forma segura.

Más preocupante es la baja madurez de los marcos de gobernanza de datos y la falta de disponibilidad de

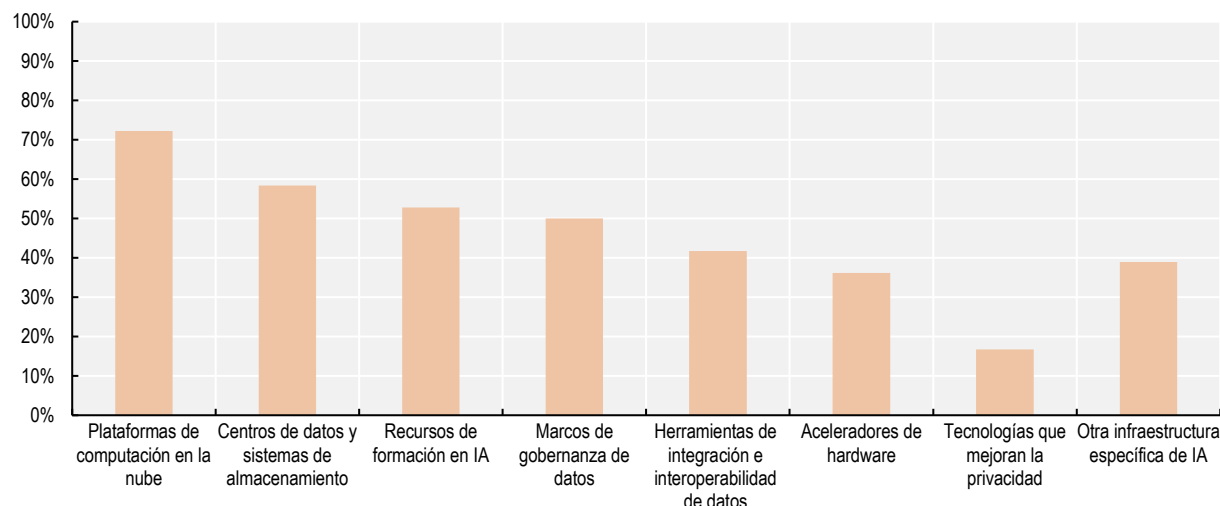
datos de alta calidad para el entrenamiento de la IA. Estas brechas coinciden con los hallazgos del capítulo 2: muchos gobiernos siguen enfrentando ecosistemas de datos fragmentados, una gestión de la calidad débil y una reutilización limitada de los conjuntos de datos oficiales. Sin bases de datos sólidas, los modelos de IA no pueden funcionar de forma fiable y aumentan los riesgos relacionados con datos sesgados, una precisión deficiente y resultados poco fiables.

La adopción de tecnologías de mejora de la privacidad (PET, por sus siglas en inglés) también es baja. Aunque esto no sorprende, dada su relativa novedad y las exigencias especializadas de su implementación, representa un área de inversión futura. Las PET pueden ayudar a poner en práctica los principios de privacidad desde el diseño, favorecer la minimización de datos, facilitar un intercambio responsable de datos y facilitar la colaboración transfronteriza para el entrenamiento y la evaluación, salvaguardando al mismo tiempo la privacidad, la confidencialidad y los derechos de propiedad intelectual (OCDE, 2025^[2]; 2024^[28]; 2023^[29]; OCDE, 2025^[30]).³ A medida que los sistemas de IA manejan información más sensible y la interoperabilidad se amplía entre organizaciones y países, las PET adquirirán cada vez más importancia para mantener la confianza pública y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y de política.

El Recuadro 4.5 presenta algunas prácticas prometedoras identificadas durante el análisis del DGI 2025. Estas prácticas muestran que los gobiernos preparados para la IA no dependen de una única solución de infraestructura, sino que construyen enfoques por capas, interoperables y resilientes que combinan capacidad en la nube, cómputo, gobernanza, accesibilidad de los datos, seguridad y servicios de IA compartidos. Estos ejemplos indican un claro cambio de una infraestructura en silos hacia plataformas compartidas de alcance gubernamental, así como una combinación de enfoques comerciales y soberanos que reconoce que ningún modelo de infraestructura satisface por sí solo todas las necesidades.

Figura 4.5. En los países de la OCDE, los avances en computación en la nube para la IA superan a los de otros componentes de la infraestructura digital

Porcentaje de países de la OCDE que cuentan con determinadas infraestructuras y componentes digitales para apoyar la integración de la IA, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Véase Tabla del anexo 4.A.3 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/af8umo>

Recuadro 4.5. Gobiernos que avanzan en capacidades de infraestructura digital para la IA

Los gobiernos de todo el mundo han realizado diversas inversiones para fortalecer la infraestructura digital que habilita la IA. Por ejemplo:

- **Plataformas de computación en la nube.** G-Cloud de **Bélgica** es una nube híbrida que utiliza tanto servicios ofrecidos por empresas privadas en entornos de nube pública como servicios alojados en centros de datos gubernamentales. El gobierno gestiona G-Cloud, mientras que el sector privado es responsable de su desarrollo y operación.
- **Centros de datos y sistemas de almacenamiento.** El Centro Federal de Cómputo de **Austria** opera centros de datos e infraestructura analítica que procesan millones de registros al año.
- **Recursos para el entrenamiento de la IA.** **Portugal** dispone de más de 2 000 fichas de servicios estandarizadas en formato de conjunto de datos abiertos, que favorecen una información coherente y precisa y que se han utilizado para entrenar su chatbot de atención ciudadana, un asistente virtual alojado en el Portal ePortugal.
- **Aceleradores de hardware (por ejemplo, GPU).** En 2024, el Fondo de Exportación e Inversión de **Dinamarca** (EIFO) financió el Centro Danés para la Innovación en IA (DCAI), una nueva empresa que es copropietaria de Gefion, el primer supercomputador de Dinamarca, y que se encargará de operarlo. Está a disposición de investigadores de los sectores público y privado.
- **Marcos de gobernanza de datos.** El Modelo de Madurez de Datos (MMD) de **Brasil** es una herramienta para evaluar y mejorar la gobernanza de datos en las instituciones públicas. Se basa en DAMA-DMBOK,

un estándar internacional ampliamente reconocido para la gestión de datos, lo que le aporta credibilidad y estructura.

- **Herramientas de integración e interoperabilidad de datos.** Ena es el marco nacional de infraestructura digital de **Suecia**, liderado por la Agencia de Gobierno Digital (Digg). Favorece la integración y la interoperabilidad de los datos al proporcionar componentes digitales compartidos, como el intercambio seguro de datos, interfaces estandarizadas y marcos comunes, que permiten a las organizaciones del sector público colaborar de manera eficiente.
- **PET.** El Estándar de Servicio del **Reino Unido** exige que los equipos apliquen enfoques de seguridad desde el diseño, entre otras cosas que «recopilen, procesen y almacenen los datos de forma segura y respetando la privacidad de los usuarios». La Oficina Nacional de Estadística (ONS) publica trabajos sobre datos sintéticos que preservan la privacidad y analiza la privacidad diferencial para permitir un acceso más seguro a los datos sensibles. El gobierno también explora el aprendizaje federado que preserva la privacidad, en el que las organizaciones entrenan los modelos localmente y comparten las actualizaciones de los modelos en lugar de los datos brutos.
- **Modelos fundacionales desplegados por el propio gobierno.** ALIA es la infraestructura pública de IA de **España**, abierta y financiada con fondos públicos, que ofrece modelos de lenguaje y recursos conexos en español y en las lenguas cooficiales (catalán, valenciano, euskera y gallego), coordinada por el Barcelona Supercomputing Center y destinada a su uso por administraciones públicas, investigadores, universidades y empresas.

Países como **Japón** adoptaron medidas después de 2024 para cerrar brechas, mientras que otros dieron pasos para reforzar posiciones ya relativamente sólidas. Varios miembros de la Unión Europea aprobaron nueva legislación y políticas en 2025 para cumplir el Reglamento de Gobernanza de Datos de la UE (DGA, por sus siglas en inglés). Aunque el DGA no es un programa de infraestructura en sí mismo, puede fortalecer las bases relacionadas con la infraestructura de datos y la interoperabilidad al fomentar el intercambio y la reutilización confiables de datos, incluso mediante mecanismos de tratamiento seguro. El uso de las PET parece estar aumentando ligeramente, con países como **Francia** y el **Reino Unido** que llevan a cabo iniciativas pertinentes e **Israel**, que emitió orientaciones en 2025-2026.

Fuente: (Federal Public Service (FPS), Public Social Security Institutions (IPSS) and ICT organisations, s.f.^[31]; Austrian Ministry of Finance (BMF), s.f.^[32]; Republic Portuguesa, 2023^[33]; Danish Centre for AI Innovation (DCAI), 2024^[34]; Secretaría de Gobierno Digital de Brasil, 2024^[35]; Sweden Agency for Digital Government (DIGG), s.f.^[36]; Gobierno del Reino Unido, s.f.^[37]; Office for National Statistics (ONS) - Data Science Campus, 2023^[38]; UK Department of Science, Innovation and Technology, 2023^[39]; ALIA, s.f.^[40] (Israel Privacy Protection Authority, 2025^[41]; LINC, 2025^[42]; NHS Digital, s.f.^[43]; UK Department for Science, Innovation and Technology, 2026^[44])

4.5. LAS SALVAGUARDAS SE AMPLÍAN, PERO LOS CONTROLES EXIGIBLES SIGUEN SIENDO LIMITADOS

Las salvaguardas ayudan a asegurar un desarrollo, un despliegue y un uso confiables de la IA en el gobierno. Son esenciales para gestionar los riesgos asociados a la IA y desplegarla conforme a los límites legales y los valores públicos. Las salvaguardas también favorecen la resiliencia digital al ayudar a los gobiernos a detectar problemas a tiempo, ajustar las trayectorias de implementación y mantener la confianza pública, todo ello necesario para escalar la IA de forma segura.

Sin embargo, deben considerarse junto con los habilitadores analizados anteriormente en este capítulo.

Unas salvaguardas sólidas sin habilitadores robustos pueden alimentar la aversión al riesgo y frenar la innovación. Del mismo modo, unos habilitadores sólidos sin salvaguardas adecuadas aumentan la exposición al riesgo. Un enfoque equilibrado y proporcional, que adapte los controles al nivel de riesgo de cada caso de uso, es fundamental para evitar tanto el uso indebido como la inacción (OCDE, 2025^[2]). Los gobiernos deberían determinar qué salvaguardas se ajustan a sus operaciones y contextos, y aplicarlos a los usos de la IA de manera acorde y proporcional a su nivel de riesgo potencial.

4.5.1. Todos los países de la OCDE cuentan con salvaguardas de alto nivel para asegurar una IA confiable

En el área de la OCDE, los gobiernos recurren a una combinación de requisitos formales (por ejemplo, regulaciones vinculantes y estándares obligatorios) y de palancas de política no vinculantes (por ejemplo, directrices, estándares y principios éticos) para asegurar una gestión y un uso confiables de la IA en el gobierno, en consonancia con los Principios de IA de la OCDE. Todos los países de la OCDE cuentan con al menos una forma de salvaguarda: 25 de los 36 países (69%) utilizan requisitos formales, 30 de 36 (83%) utilizan enfoques no vinculantes y 19 de 36 (53%) utilizan ambos. Entre los países candidatos a la adhesión, Perú utiliza tanto enfoques formales como no vinculantes, mientras que Argentina y Brasil recurren principalmente a mecanismos no vinculantes.

En los países de la OCDE, muchas salvaguardas provienen de marcos más amplios en materia digital y de protección de datos. Por ejemplo, algunos aspectos del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE ponen en práctica obligaciones de transparencia, equidad y rendición de cuentas pertinentes para la IA.

El Reglamento de IA de la UE también es pertinente. Aunque la mayoría de sus disposiciones aún no eran aplicables durante el período de análisis del DGI 2025, ni siquiera a principios de 2026, varios países de la UE adoptaron medidas proactivas para cumplirlo por anticipado. Además de estas obligaciones regionales, los países cuentan con principios y prácticas nacionales adaptados a sus contextos. Por ejemplo, Grecia publicó unas Directrices de Trabajo sobre IA en el marco de su Estrategia Nacional de IA (Gobierno de Grecia, 2024^[45]). Perú aprobó una legislación específica sobre IA, lo que demuestra una acción regulatoria temprana fuera de la UE. Los países de fuera de la UE suelen utilizar directivas de alcance gubernamental para adaptar los Principios de IA de la OCDE a sus prioridades nacionales (Gobierno del Perú, 2023^[46]).

4.5.2. La implementación de las salvaguardas sigue siendo limitada, especialmente en el caso de los controles exigibles

A pesar de los avances continuos en los planos estratégico y regulatorio, la implementación de las

salvaguardas sigue siendo desigual y, a menudo, compleja. El DGI 2025 revela que los controles concretos y exigibles están mucho menos extendidos. Entre los países de la OCDE, 14 de los 36 países (39%) exigen evaluaciones de riesgos ex ante (previas al despliegue) de los sistemas de IA, 12 de 36 (33%) cuentan con comités internos de revisión que supervisan el uso de la IA y 11 de 36 (31%) realizan auditorías posteriores al despliegue (Figura 4.6). El Recuadro 4.6 presenta ejemplos de estas iniciativas.

La mayor frecuencia de las herramientas ex ante podría reflejar que pueden integrarse en los flujos de trabajo existentes de aprobación y contratación, creando puntos de control, plantillas y visados estándar antes del despliegue. Sin embargo, los controles ex ante pueden ser insuficientes por sí solos. Las salvaguardas también requieren mandatos de supervisión claros y basados en el riesgo, un monitoreo continuo y auditorías bien diseñadas que eviten generar una falsa confianza o un «lavado de auditoría» (audit washing) (OCDE, 2025^[2]). Los comités de revisión pueden aportar coherencia y vías de escalamiento entre proyectos, pero su impacto depende de que puedan tomar o hacer cumplir decisiones en lugar de funcionar como órganos puramente consultivos, y de que tengan suficiente influencia en la toma de decisiones del gobierno. La auditoría ex post y el monitoreo continuo son esenciales para detectar desviaciones (como cambios en los datos, el comportamiento o el desempeño a lo largo del tiempo), así como problemas emergentes y brechas de cumplimiento una vez que los sistemas están en uso.

Muchos gobiernos indican que estas medidas están en desarrollo, incluso como parte de sus esfuerzos de cumplimiento del Reglamento de IA de la UE. Otros cuentan con principios y orientaciones de alto nivel, pero carecen de requisitos procedimentales concretos o de procesos operativos que permitan llevarlos a la práctica. Esta brecha refleja un patrón más amplio observado a lo largo de este informe: si bien los gobiernos avanzan en el desarrollo de estrategias sólidas y enfoques de alto nivel para la transformación digital, traducirlos en práctica habitual mediante mecanismos exigibles y proporcionales al riesgo sigue siendo un reto significativo.

Sin evaluaciones basadas en el riesgo, estructuras de auditoría, marcos de rendición de cuentas y vías formales de decisión para los usos de alto riesgo, las salvaguardas podrían quedarse en lo simbólico en lugar de ser

operativas. Esto debilita la capacidad de los gobiernos para detectar tempranamente los riesgos emergentes, asegurar un uso y una rendición de cuentas adecuados,

gobernar los sistemas de IA suministrados por proveedores, mantener la confianza pública y escalar la IA en las instituciones.

Recuadro 4.6. Países de la OCDE que amplían las salvaguardas para una IA confiable en el gobierno

Muchos gobiernos cuentan con iniciativas concretas para facilitar el desarrollo y el uso de sistemas de IA confiables en el sector público. Entre los ejemplos figuran:

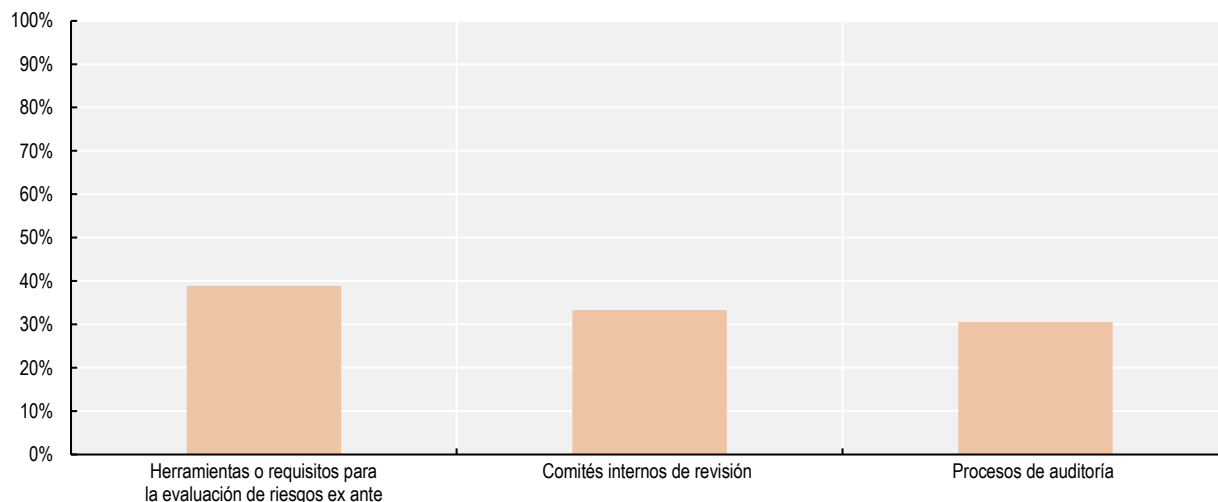
- **Evaluaciones de riesgos ex ante.** La Evaluación de Impacto Algorítmico (AIA, por sus siglas en inglés) de **Canadá** es una evaluación de riesgos obligatoria que los ministerios y organismos federales deben completar (y cuyos resultados se publican abiertamente) antes de desplegar un sistema de toma de decisiones automatizada. Verifica el cumplimiento de la Directiva sobre la Toma de Decisiones Automatizada de Canadá y de cualquier otro mandato vinculante. Otro ejemplo es el Marco de Aseguramiento de la IA de **Australia**, que se puso a prueba con 21 organismos voluntarios entre septiembre y noviembre de 2024 y en el que se probó una herramienta preliminar de evaluación de impacto ex ante de la IA para ayudar a los equipos a evaluar los casos de uso de la IA con respecto a los Principios de Ética de la IA de Australia, incluidos sus beneficios, su fiabilidad y sus riesgos.
- **Comités internos de revisión.** El comité interministerial AI4Gov de **Luxemburgo** está integrado por representantes del Ministerio de Digitalización, el Servicio de Medios y Comunicaciones (SMC), el Servicio de Información y Prensa (SIP) y diversos expertos técnicos. El comité tiene como objetivo alentar a los organismos gubernamentales a utilizar la IA y la ciencia de datos de manera responsable para transformar sus acciones y tareas, y proporcionarles el apoyo necesario.
- **Procesos de auditoría ex post.** En el marco de su Estrategia Nacional de IA, **Turquía** se propone establecer un mecanismo de auditoría para asegurar el desarrollo de una IA confiable y responsable. El país puso en marcha un programa nacional de certificación en gestión de riesgos.

Varios gobiernos adoptaron nuevas medidas después de 2024. El Consejo de Directores de IA de **Japón** se creó en 2025 y facilita flujos de trabajo de gobernanza de riesgos, y el **Reino Unido** actualizó su Estándar de Registro de Transparencia Algorítmica y renovó su Marco de Ética de Datos e IA para incluir una herramienta de autoevaluación que permite identificar impactos. Otros procuraron fortalecer los esfuerzos existentes. Por ejemplo, a finales de 2025, tras el piloto antes mencionado, **Australia** emitió una política actualizada sobre IA responsable en el gobierno que exige a los organismos completar la evaluación de impacto para determinados casos de uso de la IA y establece expectativas de monitoreo continuo de su uso.

Fuente: (Gobierno de Canadá, 2026^[47]; Türkiye Digital Transformation Office and Ministry of Industry and Technology, 2021^[48]; Turkish Standards Institution (TSE), 2026^[49]; Gobierno de Luxemburgo – Ministerio de Digitalización, s.f.^[50]; TSE Global, s.f.^[51]; Digital Agency of Japan, 2025^[52]; UK Government Digital Service, s.f.^[53])

Figura 4.6. La mayoría de los países de la OCDE aún no ha traducido sus marcos de gobernanza de la IA en controles exigibles

Porcentaje de países de la OCDE que informan controles para asegurar una IA confiable, por tipo, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Véase Tabla del anexo 4.A.4 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/s6hdcz>

4.5.3. La mayoría de los países se compromete con la transparencia algorítmica, pero pocos cuentan con estándares formales o registros abiertos de algoritmos

La transparencia sobre la forma en que el gobierno utiliza los sistemas algorítmicos de IA y sus resultados es importante para generar confianza pública (OCDE, 2025^[2]). El compromiso con la transparencia algorítmica crece en los países de la OCDE, pero los mecanismos para ponerla en práctica siguen siendo limitados. En 2025, además de su adhesión a los Principios de IA de la OCDE, 21 de los 36 países de la OCDE (58%) (frente a 17 de 33 países, es decir, el 52%, en 2023) y dos de los seis países candidatos a la adhesión (33%) reconocieron la importancia de la transparencia algorítmica como parte de un uso responsable de la IA.

Sin embargo, comprometerse con la transparencia en principio no es lo mismo que hacerla posible en la práctica. Solo una minoría de países cuenta con instrumentos que hacen efectiva la transparencia algorítmica. Hay dos mecanismos especialmente importantes: 1) los estándares y leyes de transparencia que exigen a las organizaciones documentar cómo y por qué utilizan herramientas algorítmicas; y 2) los registros abiertos de algoritmos, que enumeran públicamente las

herramientas algorítmicas en uso en los gobiernos. En los países de la OCDE, 11 de los 36 países (31%) cuentan con una ley u otro estándar y 6 de 36 (17%) tienen un registro abierto. Solo seis países de la OCDE cuentan con ambos (Canadá, Corea, Estonia, Francia, los Países Bajos y el Reino Unido), mientras que 25 de los 36 países (69%) no tienen ninguno de los dos, lo que significa que no existe una estructura formal que asegure la transparencia más allá de los compromisos de alto nivel. El Recuadro 4.7 presenta ejemplos de estos mecanismos.

Entre los países candidatos a la adhesión a la OCDE, solo Perú cuenta con requisitos formales, en forma de una ley que obliga a compartir el código fuente de los algoritmos con las organizaciones políticas, pero únicamente en el contexto de los sistemas de voto digital, lo que la hace de alcance limitado (Congress of the Republic of Peru, 2025^[54]).

Los avances han sido modestos en comparación con los resultados del DGI 2023: la proporción de países que informan contar con un estándar de transparencia o un registro de algoritmos aumentó de 7 de 33 países (21%) a 11 de 36 (31%). Aun así, la adopción sigue siendo baja, lo que sugiere que la transparencia algorítmica es un área relativamente débil de la gobernanza de la IA en el área de la OCDE. La brecha entre el compromiso y la

implementación subraya una vez más el tema recurrente de este informe: los gobiernos reconocen la importancia de una IA confiable, pero los mecanismos prácticos de transparencia, rendición de cuentas y supervisión siguen

estando poco desarrollados. Fortalecer la transparencia algorítmica será esencial para generar confianza pública y apoyar un escalamiento responsable de la IA en todo el sector público.

Recuadro 4.7. Cómo ponen en práctica los gobiernos la transparencia algorítmica

Varios gobiernos adoptan medidas tangibles para mejorar la transparencia en torno al uso de sistemas algorítmicos en los servicios públicos. Entre los ejemplos figuran:

- **Leyes y directrices.** El Reglamento de IA de la **Unión Europea** introduce amplias obligaciones de transparencia, aunque los requisitos pertinentes aún no son aplicables y los requisitos técnicos y de gobernanza pendientes tampoco lo eran durante el período de análisis del DGI 2025. Algunos miembros de la UE adoptaron medidas anticipadas para exigir la transparencia, como el *Code des relations entre le public et l'administration* de **Francia**, que exige divulgar y explicar a las personas afectadas las decisiones gubernamentales basadas en algoritmos. Fuera de la UE, la política para el Uso Responsable de la IA en el Gobierno de **Australia** exige a cada organismo acciones orientadas a la transparencia en la adopción de la IA, como la publicación de una declaración de transparencia que explique su uso general de la IA y el monitoreo continuo de los sistemas para detectar impactos no deseados.
- **Registros de algoritmos.** El Registro de Algoritmos del gobierno de los **Países Bajos** reúne más de 1 300 algoritmos y ofrece detalles sobre cada uno de ellos, como su finalidad y los puntos de contacto. El Estándar de Registro de Transparencia Algorítmica (ATRS, por sus siglas en inglés) del **Reino Unido** obliga a las organizaciones del sector público a divulgar detalles sobre su uso de métodos algorítmicos en la toma de decisiones, incluidos el responsable del algoritmo, su descripción y un desglose de los riesgos potenciales y de las medidas de mitigación. Actualmente, el ATRS contiene 131 registros.

Fuente: (OCDE, 2023^[55]; Gobierno de Francia, s.f.^[56]; Digital Transformation Agency of Australia, s.f.^[57]; Gobierno del Reino Unido, s.f.^[58]; Gobierno de los Países Bajos, s.f.^[59])

4.5.4. La escasez de repositorios internos de casos de uso de IA limita la transparencia y la gobernanza

Un reto de fondo para una adopción confiable y escalable de la IA es que la mayoría de los gobiernos no cuenta con un repositorio central de casos de uso de IA. Los repositorios registran información crítica sobre los sistemas de IA, como sus objetivos, etapas de implementación, resultados, instituciones responsables, plazos y tecnologías subyacentes. Esta información es importante para permitir la supervisión, identificar duplicidades, monitorear los riesgos y generar aprendizaje organizacional en toda la administración. La Figura 4.7 muestra qué países cuentan con estándares de transparencia algorítmica, repositorios centrales de casos de uso y registros abiertos de algoritmos.

Solo tres países de la OCDE cuentan con repositorios obligatorios de casos de uso de IA (Australia, Canadá y Estonia), mientras que otros 10 países mantienen repositorios a los que los organismos contribuyen de forma voluntaria. Ningún país candidato a la adhesión cuenta con un repositorio de este tipo. El enfoque de Estonia ilustra el valor de un repositorio centralizado. Documenta casi 170 casos de uso de IA del sector público en cerca de 60 instituciones (Gobierno de Estonia, 2026^[60]). Cada registro incluye una descripción del caso de uso, la institución que lo implementa, los socios involucrados, el tipo de sistemas de IA, el ámbito de impacto y detalles sobre su situación.

Varios países indican que tienen previsto crear repositorios o que mantienen listas parciales vinculadas a iniciativas específicas, pero estas no ofrecen una visión de conjunto del gobierno. Estos repositorios pueden servir como paso previo hacia un registro abierto, y

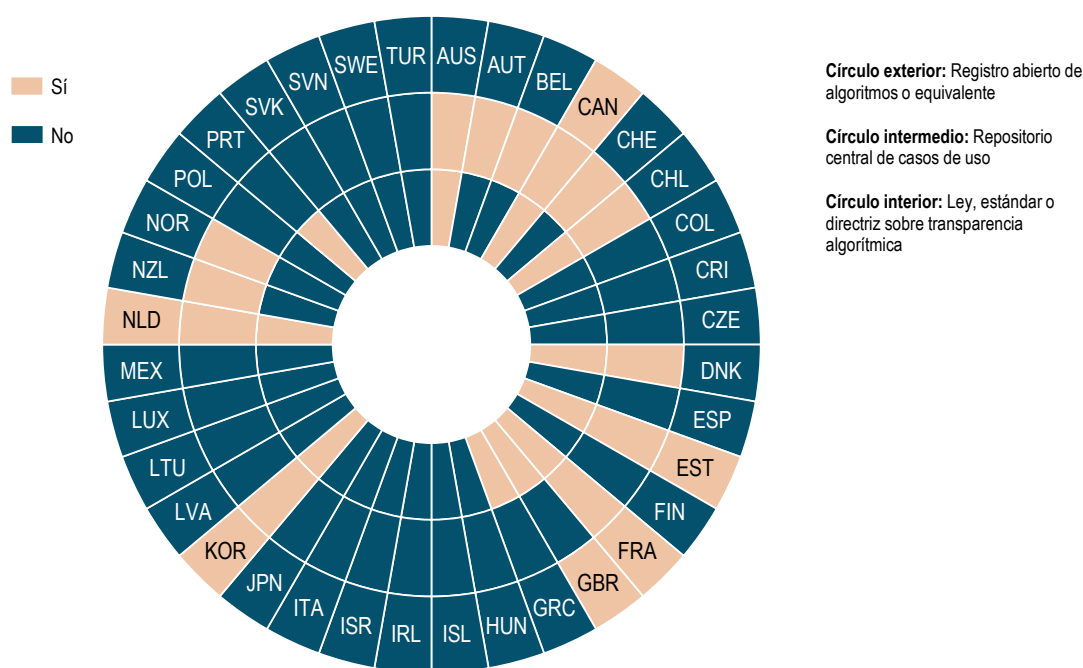
todos los países que cuentan con un registro abierto tienen un repositorio central. El carácter voluntario de la mayoría de estos repositorios plantea interrogantes sobre la exhaustividad de los registros abiertos.

Varios países adoptaron medidas después de 2024 para cerrar brechas. Por ejemplo, Colombia (Gobierno de Colombia, 2025^[61]; Gobierno de Colombia, 2026^[62]; Inspector General of Colombia and Ombudsman of

Colombia, 2025^[63]), Irlanda (Gobierno de Irlanda, 2025^[64]) y Suecia (IMY, 2025^[65]) emitieron directivas o directrices para promover la transparencia, de modo que la ciudadanía pueda comprender cómo y por qué el gobierno utiliza la IA. Japón estableció la obligación de que cada ministerio elabore una lista actualizada de sus sistemas de IA y la informe periódicamente a la Agencia Digital (Digital Agency of Japan, 2025^[52]).

Figura 4.7. Los mecanismos de transparencia de la IA en el gobierno siguen estando poco desarrollados en los países de la OCDE

Países que informan contar con registros abiertos de IA, repositorios de casos de uso y estándares de transparencia, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Todos los países candidatos a la adhesión participantes respondieron «No» a todas las opciones de respuesta. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink <https://stat.link/y8Indq>

4.5.5. La mayoría de los países cuenta con órganos de supervisión o consultivos, pero su actividad se centra en la orientación más que en la exigencia de cumplimiento

Los órganos de supervisión y consultivos son cada vez más comunes en los ecosistemas de gobernanza de la IA en el gobierno, pero sus funciones siguen orientadas a la orientación y el monitoreo más que a la auditoría directa o la exigencia de cumplimiento. En 2025, 30 de

los 36 países de la OCDE (83%) (y tres de los seis países candidatos a la adhesión, es decir, el 50%) contaban con un órgano de supervisión regulatoria o con un órgano consultivo de ética dedicado a la IA. Esto representa una mejora con respecto a 2023, cuando 24 de 33 países de la OCDE (73%) contaban con uno de estos órganos. De los países de la OCDE, 15 de 36 (42%) cuentan con ambos, al igual que Perú entre los países candidatos a la adhesión.

Entre los países que cuentan con estos órganos, las actividades predominantes incluyen: la elaboración de orientaciones procedimentales, como directrices o códigos de conducta (27 de 30 países, es decir, el 90%); la elaboración de orientaciones técnicas o educativas (22 de 30, es decir, el 73%); y la supervisión y el monitoreo éticos, por ejemplo, a través de consejos de IA u órganos de ética de datos (20 de 30, es decir, el 67%).

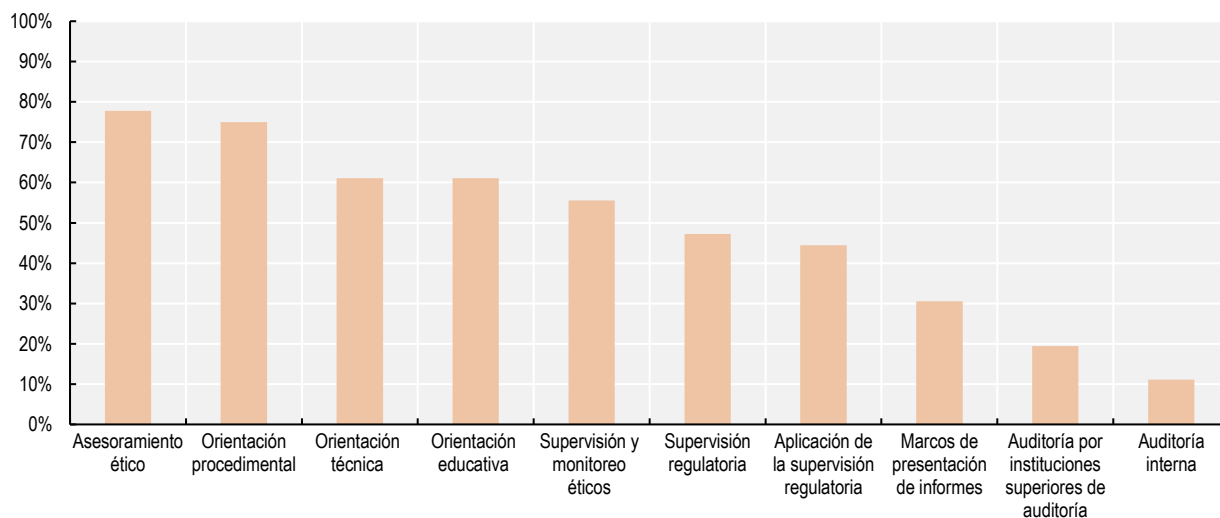
Las actividades más directas siguen siendo menos comunes, como la auditoría, la supervisión regulatoria y la exigencia de cumplimiento, o la elaboración o aplicación de marcos de presentación de informes, como las evaluaciones de impacto algorítmico. Como ejemplo de órgano de supervisión regulatoria, Portugal creó un Comité Especializado de Monitoreo que actúa como autoridad nacional competente en virtud del Reglamento de IA de la UE y asegura buenas prácticas

en el desarrollo de modelos de lenguaje de gran tamaño (LLM) y el cumplimiento de las normas éticas.⁴ En cambio, un órgano consultivo de ética formula recomendaciones no vinculantes, como el Consejo de Revisión de los Principios para una Sociedad de IA Centrada en el Ser Humano de Japón, responsable de revisar las directrices y los códigos de conducta en función de los impactos sociales de la IA (Cabinet Office of Japan, 2026^[66]).

Varios países adoptaron medidas después de 2024 para cerrar brechas. Por ejemplo, Colombia (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2025^[67]) y Japón (Digital Agency of Japan, 2025^[52]; Digital Agency of Japan, 2025^[68]) crearon órganos consultivos integrados por expertos internos y externos, y Japón introdujo además un órgano de supervisión interna y una arquitectura de supervisión.

Figura 4.8. La mayoría de los países de la OCDE ofrece orientación ética, procedimental y técnica sobre la IA en el sector público

Porcentaje de países de la OCDE con organismos públicos encargados de la supervisión o el asesoramiento ético sobre la IA en el sector público, por tipo de supervisión o asesoramiento, 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. Véase Tabla del anexo 4.A.5 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/l2bj6d>

4.5.6. Las salvaguardas para la IA generativa son menos robustas que las de otros sistemas de IA

Las salvaguardas específicas para la IA generativa siguen estando comparativamente poco desarrolladas en los países de la OCDE, lo que refleja su adopción más reciente en las administraciones públicas en comparación con otras formas de IA. Si bien los gobiernos utilizan la IA desde hace muchos años, la IA generativa solo ha sido objeto de atención en los últimos tres o cuatro años (Berryhill et al., 2019^[69]; OCDE, 2025^[2]). Algunas investigaciones sugieren que el ritmo de adopción de la IA generativa supera la evolución de las salvaguardas y de la capacitación necesarias para utilizar estas herramientas de manera responsable (Giesecke, 2024^[70]; Bright et al., 2024^[71]).

La IA generativa en el gobierno difiere de otros tipos de sistemas de IA y de aprendizaje automático (ML). Los sistemas de ML, como las herramientas de puntuación de riesgos o los modelos de asignación de recursos, suelen ser a medida, específicos de un ámbito y adquiridos o desarrollados mediante procesos institucionales formales, mientras que la IA generativa suele basarse en modelos de propósito general accesibles a través de interfaces de chat (OCDE, 2026^[72]; 2025^[2]). Los servidores públicos a menudo tienen acceso a cuentas personales de sistemas de IA generativa de uso común y pueden utilizarlos en sus funciones, ya sea con la aprobación de la organización o sin ella, lo que se conoce como «IA en la sombra» (shadow AI). Como ilustración de este patrón fuera del gobierno, si bien solo el 40% de las empresas informa haber adquirido suscripciones oficiales a LLM, los empleados del 90% de las empresas encuestadas afirman utilizar herramientas personales de IA para trabajar (MIT NANDA, 2025^[73]). Además, la capacidad de la IA generativa de producir

resultados convincentes pero potencialmente inexactos genera riesgos de integridad particulares. A diferencia de muchos sistemas de IA anteriores, que apoyaban en segundo plano decisiones de gestión interna, la IA generativa se utiliza a menudo para redactar o editar contenidos dirigidos a la ciudadanía, documentos de política y comunicaciones internas, que pueden ser difíciles de distinguir del material redactado por personas. Esta difuminación de los límites entre los contenidos elaborados por personas y por máquinas plantea interrogantes sobre la autenticidad, la rendición de cuentas y la confianza, y subraya la necesidad de salvaguardas adecuadas y basadas en el riesgo.

Además de los controles y mecanismos de transparencia más amplios analizados anteriormente (o como parte de ellos), los gobiernos cuentan con salvaguardas específicas para la IA generativa. Para ayudar a asegurar que los sistemas de IA generativa se utilicen de manera confiable, la mayoría de los países de la OCDE cuenta con directrices éticas para el uso de herramientas de IA generativa (27 de 36 países, es decir, el 75%) y con programas de capacitación sobre el uso responsable de estos sistemas (21 de 36, es decir, el 58%). Sin embargo, son menos los que han establecido medidas de transparencia, como requisitos de divulgación de los contenidos generados por IA (13 de 36, es decir, el 36%); estándares o protocolos de datos para asegurar la seguridad y la privacidad de los datos utilizados o introducidos en herramientas de IA generativa (13 de 36, es decir, el 36%); supervisión independiente por parte de organismos o expertos externos (12 de 36, es decir, el 33%); o marcos de rendición de cuentas para abordar posibles usos indebidos o errores (7 de 36, es decir, el 19%). Entre los países candidatos a la adhesión, dos de los seis países (33%) cuentan con programas de capacitación y directrices éticas, y carecen de otras salvaguardas (Recuadro 4.8).

Recuadro 4.8. Mecanismos de protección para la IA generativa en el gobierno

Entre los ejemplos de iniciativas figuran:

- **Directrices éticas.** La Política Nacional de Inteligencia Artificial de 2021 de **Chile** se actualizó en 2023 tras el acelerado avance de la IA generativa. Su tercer eje reformulado, Gobernanza y Ética, se publicó junto con las directrices correspondientes. La Guía básica de IA generativa en el servicio público de **Brasil** orienta a los servidores públicos sobre el uso confiable de las herramientas de IA generativa y se actualiza a medida que evolucionan las normas y la tecnología.

- **Programas de capacitación.** El curso sobre Fundamentos de la IA en el Gobierno de **Australia** se centra, entre otras cosas, en cuándo es apropiado que los servidores públicos utilicen la IA generativa.
- **Requisitos de transparencia o divulgación.** La Guía para el Uso Responsable de la IA Generativa de los **Países Bajos** vincula su uso al cumplimiento de la legislación nacional, con requisitos consolidados en el Marco de Algoritmos (que incluye la Ley de Gobierno Abierto). También recomienda llevar documentación sobre cuándo, por qué y quién utiliza la IA generativa, y publicarla a través del Registro de Algoritmos, con el apoyo de herramientas como las evaluaciones de impacto y los estándares de publicación.
- **Estándares de datos.** Las Orientaciones sobre IA Responsable para el Servicio Público: IA generativa de **Nueva Zelanda** precisan los controles de tratamiento de datos y de privacidad para el uso de la IA generativa, lo que incluye evaluar la sensibilidad de las instrucciones (prompts) y de cualquier dato compartido con las herramientas, y utilizar evaluaciones de impacto en la privacidad (PIA, por sus siglas en inglés) para verificar si el uso propuesto se ajusta a las obligaciones de privacidad y a los requisitos de gestión de la información del organismo.
- **Marcos de rendición de cuentas.** Las Directrices Provisionales para el Uso de la IA en el Servicio Público de **Irlanda** ponen un fuerte énfasis en la IA generativa. Destacan la importancia del juicio, la supervisión y la revisión humanos.
- **Supervisión independiente.** En virtud del Reglamento de IA de la **UE**, los Estados miembros deben designar una autoridad nacional competente para supervisar y hacer cumplir el Reglamento, incluso cuando los organismos públicos utilizan la IA. En **España**, la Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) contribuye a ello publicando orientaciones prácticas para ayudar a las organizaciones a evaluar sus obligaciones en virtud del Reglamento de IA, incluso en los despliegues de IA generativa y en los casos en que los sistemas puedan entrar en categorías de mayor riesgo.

Fuente: (Chile's Ministry of Science, Technology, Knowledge and Innovation, 2024^[74]; Chile's Ministry of Science, Technology, Knowledge and Innovation, 2023^[75]; Secretaría de Gobierno Digital de Brasil, 2025^[76]; Gobierno de los Países Bajos, 2026^[77]; New Zealand Digital Government, 2025^[78]; Gobierno de Nueva Zelanda, s.f.^[79]; Department of Public Expenditure NDP Delivery and Reform, 2024^[80]; Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA), s.f.^[81]; Ministry of the Interior and Kingdom Relations, 2025^[82])

4.5.7. Las dificultades para medir el impacto de la IA limitan la toma de decisiones y contribuyen a la proliferación de pilotos con escaso potencial de escalamiento

Una de las principales barreras para una adopción estratégica de la IA en el gobierno es la falta generalizada de procesos para medir el impacto financiero y no financiero de las inversiones gubernamentales en IA. La OCDE (2025^[2]) constata que la incapacidad para medir el valor, los resultados o el costo de los sistemas de IA es una limitación central de la capacidad de los gobiernos para tomar decisiones de inversión informadas. Sin evidencia sólida sobre el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) o sobre el impacto en los servicios, los gobiernos tienen dificultades para determinar si los pilotos tienen éxito, justificar su escalamiento o decidir cómo asignar recursos limitados.

Este reto no es exclusivo de los gobiernos: las investigaciones sobre el sector privado constatan que «los principales obstáculos a la inversión en IA y a su adopción son la falta de comprensión de los beneficios de la IA y la incapacidad para medirlos» (Ramos and Kandaswamy, 2023^[83]). En cambio, las empresas con altos niveles de madurez en IA logran generar valor porque diseñan y aplican métricas estructuradas que cuantifican los beneficios de sus proyectos de IA (Gartner, 2025^[84]). Los gobiernos enfrentan dificultades similares, pero con mayores presiones de rendición de cuentas y menos incentivos organizacionales para asumir riesgos.

En los países de la OCDE, la medición del impacto sigue siendo uno de los componentes menos desarrollados de la gobernanza de la IA. El capítulo 3 muestra que casi la mitad de los países de la OCDE monitorea las inversiones digitales en general, pero solo uno de cada cuatro evalúa su impacto y los beneficios obtenidos. Estos retos también se presentan específicamente en las inversiones

en IA: la mayoría de los gobiernos no cuenta con procesos para medir de manera integral los resultados potenciales u obtenidos de los proyectos de IA, como la eficiencia del gasto o la calidad de los servicios (Figura 4.9). Solo 10 de los 36 países de la OCDE (28%) informan realizar algún estudio de medición del impacto financiero o no financiero de los casos de uso de la IA en el gobierno, ya sea prospectivo o retrospectivo. Son aún menos los que informan medir el impacto del uso de la IA en un sector gubernamental (4 de 36 países, es decir, el 11%), en el conjunto del gobierno o la forma en que su uso de la IA afecta a la sociedad (6 de 36 en cada caso, es decir, el 17%).

Algunos gobiernos han iniciado esfuerzos para cerrar estas brechas. Australia (Gobierno de Australia, 2024^[85]) y el Reino Unido (Gobierno del Reino Unido, 2025^[86]) evalúan el impacto de las pruebas de Microsoft Copilot en todo el gobierno, lo que genera conocimientos iniciales sobre la productividad y la experiencia del usuario. El Reino Unido también publicó en 2024 unas Orientaciones sobre la Evaluación de Impacto de las Intervenciones de IA (actualizadas en julio de 2025), con recomendaciones específicas para aplicar el Magenta

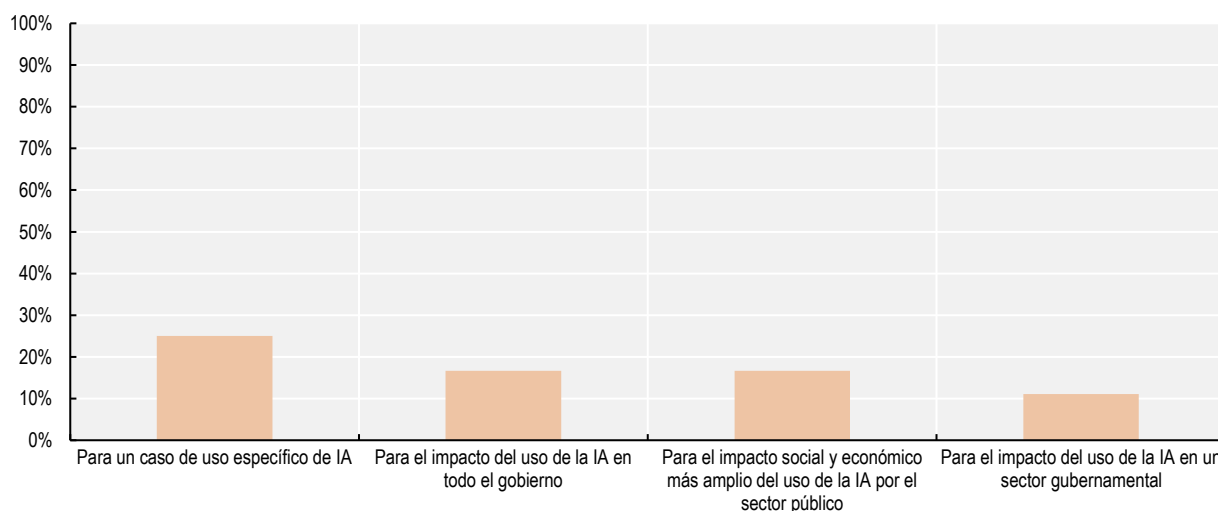
Book del Ministerio de Hacienda a las iniciativas de IA y ayudar a los equipos a comprender si una intervención de IA produjo los impactos previstos, en qué medida, cómo y por qué.

Sin embargo, persiste un desajuste entre la toma de decisiones y la evidencia. Si bien solo el 28% de los países de la OCDE informa haber realizado una evaluación de impacto de algún caso de uso de la IA, el 50% informa tomar decisiones de adopción de la IA con base en evidencia sobre posibles ganancias de eficiencia o ahorros de costos. Esta discrepancia plantea interrogantes sobre qué evidencia utilizan exactamente los gobiernos, si es sólida y comparable, y si la adopción de la IA se guía más por las expectativas y las presiones que por el valor demostrado.

Reconociendo la necesidad de abordar estos retos, la OCDE está elaborando una guía práctica para medir el impacto de la IA en el gobierno, con el fin de ayudar a los responsables de la formulación de políticas y a los equipos de IA a valorar el impacto a nivel de proyecto y a utilizar esos conocimientos para la toma de decisiones en las organizaciones y en las carteras gubernamentales (OCDE, próximamente^[87]).

Figura 4.9. Pocos países de la OCDE miden el impacto del uso de la IA en el gobierno

Porcentaje de países de la OCDE que informan medir el impacto financiero o no financiero de la IA en el gobierno, por tipo, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Véase Tabla del anexo 4.A.6 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/o1dqfu>

4.6. LA PARTICIPACIÓN EN TORNO A LAS ESTRATEGIAS ES SÓLIDA, PERO LA PARTICIPACIÓN SOSTENIDA, LA DE LOS USUARIOS Y LA TRANSFRONTERIZA SIGUEN SIENDO LIMITADAS

Involucrar a las partes interesadas, incluida la ciudadanía, es esencial para generar confianza, legitimidad y rendición de cuentas en torno a la forma en que los gobiernos utilizan la IA. La participación ciudadana ayuda a asegurar que los sistemas de IA reflejen las necesidades de la sociedad, reduzcan los riesgos de exclusión y favorezcan un diseño centrado en el usuario (OCDE, 2024^[88]). Una participación amplia también sienta las bases de una gobernanza de la IA confiable y resiliente, ya que las comunidades comprenden cómo se utiliza la IA y disponen de canales para influir en su desarrollo.

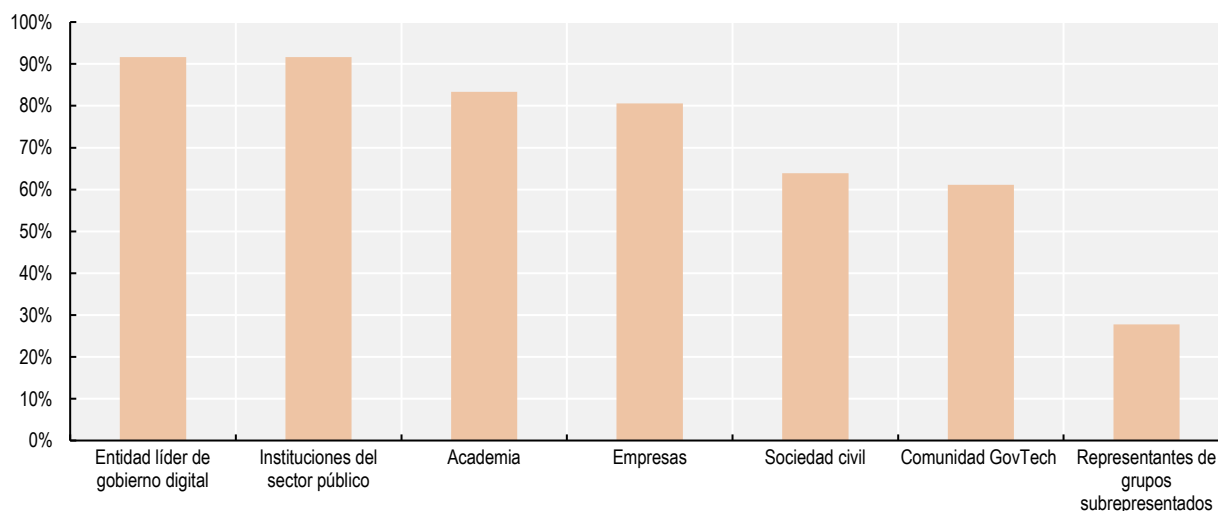
4.6.1. Los gobiernos involucran a diversas partes interesadas en la elaboración de sus estrategias de IA en el gobierno

Un ejemplo de la participación que promueven los gobiernos en torno a la IA puede observarse en la

elaboración de sus estrategias nacionales de IA. Los 33 países de la OCDE que cuentan con una estrategia de IA en el gobierno la elaboraron de manera altamente colaborativa. Entre ellos, 30 de 33 países (91%) colaboraron con la academia, 29 de 33 (88%) con la industria (empresas grandes o consolidadas), 23 de 33 (70%) con la sociedad civil y 22 de 33 (67%) con la comunidad GovTech (empresas emergentes y otras pymes) (Figura 4.10). La única área potencialmente débil fue la participación dirigida a grupos subrepresentados, como los jóvenes, las mujeres o las comunidades indígenas (9 de 33, es decir, el 27%). Además, 21 de 33 países (64%) realizaron consultas públicas abiertas durante la elaboración de su estrategia, una proporción similar al 66% registrado en 2023. Australia, Chile, Estonia, Islandia, Irlanda, Noruega y Nueva Zelandia se destacan por haber involucrado a las cinco categorías de partes interesadas y haber realizado una consulta pública. Entre los dos países candidatos a la adhesión a la OCDE que cuentan con estrategias, Brasil realizó una consulta pública y colaboró con todas las categorías, salvo los grupos subrepresentados, mientras que Argentina colaboró con las empresas, la academia y la comunidad GovTech.

Figura 4.10. La participación de las partes interesadas en las estrategias de IA en el gobierno es, en general, sólida, pero desigual entre grupos

Porcentaje de países de la OCDE que indican la participación de partes interesadas en la elaboración de la estrategia de IA en el gobierno, por parte interesada, 2025



Nota: Además de la participación externa, todos los miembros de la OCDE, excepto Turquía, y todos los países candidatos a la adhesión informan colaboración interna entre las organizaciones del sector público en la elaboración de la estrategia. No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Véase Tabla del anexo 4.A.7 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/aigqpe>

4.6.2. Los gobiernos promueven la participación más allá de las estrategias nacionales, pero la participación continua de los usuarios y la colaboración transfronteriza siguen siendo limitadas

La participación que promueven los gobiernos en torno a la IA va más allá de la elaboración de estrategias, y muchos países involucran a partes interesadas internas y externas en la definición de las políticas, los casos de uso y los enfoques de implementación de la IA en el sector público. Estas formas de participación más continuas son importantes porque se producen a lo largo de todo el ciclo de vida de una iniciativa de IA, y no solo durante las actualizaciones periódicas de las estrategias.

Los países de la OCDE muestran una sólida participación de las organizaciones del sector público (31 de 36 países, es decir, el 86%) y de los servidores públicos (26 de 36, es decir, el 72%). Por ejemplo, el diálogo social de Francia con los sindicatos del gobierno central y los representantes del personal contribuyó a definir compromisos sobre la forma en que se introduciría la IA en la función pública (Ministry of Transformation and Civil Service, 2024^[89]). Esto es importante, ya que los funcionarios están en la primera línea de la prestación de servicios públicos y sus responsabilidades se ven directamente afectadas por la introducción de las tecnologías de IA. Los gobiernos también muestran una participación considerable de los actores del ecosistema en general, como la academia, la industria y la sociedad civil (23 de 36, es decir, el 64%).

Algunos países cuentan con formas de participación más innovadoras. En 2024, la Presidencia belga del Consejo de la UE convocó a un grupo representativo de 60 personas de Bélgica para recoger las opiniones de la ciudadanía sobre la IA en la Unión (beEU, 2024^[90]). La iniciativa AI4Belgium del gobierno belga es otro ejemplo prometedora de un ecosistema continuo de múltiples partes interesadas que reúne a diversos actores para apoyar la adopción de la IA en los distintos sectores y en el gobierno (BOSA, s.f.^[91]; BOSA, s.f.^[92]). Otro ejemplo es Francia, que utiliza la plataforma de participación gubernamental Agora para recoger aportes ciudadanos

a gran escala sobre las prioridades nacionales en materia de IA, que alimentan el trabajo de la Comisión de IA del país y sus recomendaciones a las autoridades públicas.⁵

Sin embargo, parece haber brechas en dos áreas clave: 1) la participación de los usuarios de los servicios y 2) la colaboración transfronteriza. Solo 16 de los 36 países de la OCDE (42%) involucran a los usuarios de los servicios, aunque su retroalimentación es crucial para asegurar que los servicios basados en IA sean utilizables y confiables. Solo 13 de los 36 países (36%) involucran a actores de otros países más allá de su participación en foros internacionales como la OCDE.⁶ Dado que los datos, los modelos y los riesgos son intrínsecamente transnacionales, se necesita una mayor coordinación internacional para la interoperabilidad, la armonización regulatoria y el aprendizaje compartido.

Una oportunidad potencialmente sencilla para involucrar a los usuarios de los servicios consiste en establecer mecanismos de reclamos ciudadanos u otros medios para recoger retroalimentación. Solo 8 de los 36 países de la OCDE (22%) cuentan con ellos. Por ejemplo, en Estonia todos los proveedores de servicios del sector público deben ofrecer a la ciudadanía un formulario de retroalimentación sobre los servicios electrónicos, que ya se ha puesto en práctica a medida que los organismos adoptan soluciones de IA dirigidas a la ciudadanía.⁷

Si bien las prácticas de participación parecen entre moderadas y sólidas en la mayoría de las áreas, los datos sugieren una desconexión entre la participación y la acción. Se dedican esfuerzos significativos a escuchar las perspectivas externas, pero solo la mitad de los países de la OCDE, y ningún país candidato a la adhesión, informa basar sus decisiones de inversión en IA en las necesidades o demandas de la ciudadanía.

Por otra parte, los esfuerzos de participación continuaron después de 2024, como las consultas públicas realizadas en 2025 por Canadá (Gobierno de Canadá, 2025^[93]), Israel (Israel National Digital Agency, 2025^[94]) y el Reino Unido (Department for Science, Innovation & Technology, 2026^[95]) sobre estrategias, políticas y herramientas de IA en el gobierno.

Anexo 4.A. Tablas adicionales con datos por país

Tabla del anexo 4.A.1. Uso de la IA en el sector público, por función

Uso informado de la IA a nivel del gobierno central/federal para mejorar las funciones del sector público

País	Procesos internos del sector público		Diseño y prestación de servicios públicos		Formulación de políticas		Supervisión y rendición de cuentas en el SP	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	○	○	N/A	○
Austria	●	●	●	●	○	○	N/A	○
Bélgica	○	●	○	●	○	○	N/A	○
Canadá	●	●	●	●	○	○	N/A	○
Chequia	○	○	○	●	○	○	N/A	○
Chile	●	●	●	●	●	●	N/A	●
Colombia	●	○	●	●	○	●	N/A	○
Corea	●	●	●	●	●	●	N/A	●
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	N/A	●
Dinamarca	●	●	●	●	○	○	N/A	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Eslovenia	●	●	●	○	○	○	N/A	○
España	●	●	●	●	●	●	N/A	○
Estonia	●	●	●	●	●	●	N/A	●
Finlandia	●	●	●	●	○	○	N/A	○
Francia	●	●	●	●	●	●	N/A	●
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○
Hungría	●	○	●	●	○	○	N/A	○
Irlanda	○	●	●	●	○	○	N/A	○
Islandia	●	●	●	●	○	○	N/A	●
Israel	○	○	○	○	○	○	N/A	○
Italia	●	●	○	○	●	○	N/A	○
Japón	○	●	○	○	○	○	N/A	○
Letonia	○	●	○	●	○	●	N/A	●
Lituania	●	●	●	●	●	○	N/A	○
Luxemburgo	●	●	○	●	●	●	N/A	●
México	●	●	●	○	○	○	N/A	○
Noruega	○	●	○	●	○	●	N/A	●
Nueva Zelanda	●	●	●	●	●	●	N/A	○
Países Bajos	●	●	○	○	○	○	N/A	●
Polonia	○	●	○	●	○	○	N/A	○
Portugal	○	●	●	●	○	●	N/A	○
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	N/A	○
Suecia	●	●	●	○	○	○	N/A	○
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Turquía	●	●	●	●	●	○	N/A	●

País	Procesos internos del sector público		Diseño y prestación de servicios públicos		Formulación de políticas		Supervisión y rendición de cuentas en el SP	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Total OCDE								
● Sí	23	31	22	27	11	13	0	12
○ No	10	5	11	9	22	23	0	24
Sin información	3	0	3	0	3	0	36	0
Argentina	○	○	●	●	○	○	N/A	○
Brasil	●	●	●	●	○	○	N/A	●
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	N/A	○
Indonesia	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	N/A
Perú	○	●	●	○	○	○	N/A	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	N/A	○
Tailandia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	N/A

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. No se dispone de datos de 2023 para la categoría «Supervisión y rendición de cuentas en el SP».

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 4.A.2. Existencia de programas de capacitación que apoyan las competencias en IA

Programas de capacitación específicos sobre las competencias necesarias para apoyar el desarrollo y el uso de la IA en el sector público

País	Uso práctico de las herramientas de IA	Uso ético de las herramientas de IA	Privacidad y seguridad de los datos en los sistemas de IA	Implementación de la IA para el diseño y la prestación de servicios	Implementación de la IA para la formulación de políticas	Otro	Ninguno
Australia	●	●	○	○	○	○	○
Austria	●	●	○	○	○	○	○
Bélgica	●	●	●	○	○	○	○
Canadá	●	●	●	●	○	●	○
Chequia	●	○	○	○	○	●	○
Chile	●	●	●	○	●	○	○
Colombia	○	○	○	○	○	●	○
Corea	●	●	●	●	●	○	○
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	○
República Eslovaca	●	●	●	●	○	○	○
Eslovenia	●	○	○	○	○	○	○
España	●	●	●	●	●	○	○
Estonia	●	●	●	●	●	○	○
Finlandia	○	○	○	○	○	○	○
Francia	●	●	●	●	○	○	○
Grecia	●	●	●	○	○	○	○
Hungría	○	●	○	○	●	○	○
Irlanda	●	●	●	●	●	●	○
Islandia	○	○	○	○	○	○	●

País	Uso práctico de las herramientas de IA	Uso ético de las herramientas de IA	Privacidad y seguridad de los datos en los sistemas de IA	Implementación de la IA para el diseño y la prestación de servicios	Implementación de la IA para la formulación de políticas	Otro	Ninguno
Israel	●	○	○	●	●	○	○
Italia	○	○	○	○	○	○	●
Japón	●	○	●	○	○	○	○
Letonia	●	●	●	○	●	○	○
Lituania	●	○	○	○	○	○	○
Luxemburgo	●	●	●	●	●	●	○
México	●	○	○	○	○	○	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	○
Nueva Zelandia	○	○	○	○	○	●	○
Países Bajos	●	●	●	○	○	○	○
Polonia	●	●	●	○	○	○	○
Portugal	●	●	●	●	●	○	○
Reino Unido	●	●	●	●	●	○	○
Suecia	○	○	○	○	○	●	○
Suiza	●	●	●	○	○	●	○
Turquía	●	○	○	○	○	●	○
Total OCDE							
● Sí	28	22	20	13	13	11	2
○ No	8	14	16	23	23	25	34
Sin información							
Argentina	○	○	○	○	○	○	●
Brasil	●	●	○	○	○	●	○
Bulgaria	○	○	○	○	○	●	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	●
Indonesia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Perú	●	○	○	○	○	○	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	●
Tailandia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024.
Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 4.A.3. Infraestructura y componentes digitales utilizados para apoyar la integración de la IA

Disponibilidad de componentes clave de la infraestructura digital utilizados para apoyar la integración de la IA en el sector público

País	Plataformas de computación en la nube	Centros de datos y sistemas de almacenamiento, incluida la capacidad de cómputo	Recursos para el entrenamiento de la IA (por ejemplo, conjuntos de datos públicos)	Aceleradores de hardware (por ejemplo, GPU)	Marcos de gobernanza de datos	Herramientas de integración e interoperabilidad de datos	Tecnologías de mejora de la privacidad (PET)	Otra infraestructura específica de IA (por lo general, modelos fundacionales desplegados por el propio gobierno)
Australia	●	○	●	○	●	○	○	○
Austria	●	●	○	●	○	○	○	○
Bélgica	●	●	●	○	●	●	○	○
Canadá	●	●	○	○	●	○	○	○
Chequia	○	●	●	○	●	●	●	○

Chile	○	○	○	○	●	○	○	○
Colombia	●	○	○	○	○	○	○	○
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	●	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	○	●
República Eslovaca	●	●	●	●	●	●	○	○
Eslovenia	●	●	○	○	○	○	○	○
España	●	●	●	●	●	○	●	●
Estonia	●	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	○	○	○	○	○	○	○
Francia	●	●	●	●	●	●	●	●
Grecia	●	●	●	○	○	○	○	●
Hungría	○	○	○	○	○	○	○	○
Irlanda	●	○	●	○	●	○	○	●
Islandia	●	●	○	●	●	●	○	●
Israel	●	○	●	○	○	●	○	○
Italia	○	○	○	○	○	○	○	○
Japón	●	○	○	●	○	○	○	○
Letonia	●	●	○	●	○	○	○	●
Lituania	○	●	●	○	●	●	○	○
Luxemburgo	●	●	●	●	○	●	○	○
México	○	●	●	○	○	○	○	●
Noruega	●	○	●	○	●	●	○	●
Nueva Zelanda	●	●	○	○	●	●	○	○
Países Bajos	○	●	○	○	○	○	○	●
Polonia	●	○	○	○	○	○	○	●
Portugal	○	●	○	●	○	○	○	○
Reino Unido	●	○	○	○	●	○	●	○
Suecia	○	○	●	○	●	●	○	●
Suiza	●	○	●	○	○	●	○	●
Turquía	○	●	●	●	○	○	○	○
Total OCDE								
● Sí	26	21	19	13	18	15	6	14
○ No	10	15	17	23	18	21	30	22
Argentina	●	●	●	○	●	●	○	●
Brasil	●	●	●	●	●	●	●	○
Bulgaria	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Croacia	○	○	○	○	○	○	○	○
Perú	○	○	○	○	○	○	○	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 4.A.4. Controles internos establecidos para asegurar una IA confiable

Disponibilidad de controles y mecanismos internos establecidos en el poder ejecutivo para asegurar la rendición de cuentas en el desarrollo y el despliegue de sistemas de IA por parte del sector público

País	Procesos de auditoría	Comités internos de revisión	Herramientas o requisitos de evaluación de riesgos ex ante
Australia	●	●	●
Austria	○	○	○
Bélgica	○	○	○
Canadá	○	○	●
Chequia	○	○	○
Chile	●	●	●
Colombia	○	○	○
Corea	●	○	●
Costa Rica	○	○	○
Dinamarca	○	○	○
República Eslovaca	○	○	○
Eslovenia	○	○	○
España	●	●	○
Estonia	○	●	●
Finlandia	○	○	○
Francia	●	●	●
Grecia	○	○	●
Hungría	○	○	○
Irlanda	●	●	○
Islandia	○	○	○
Israel	○	○	○
Italia	○	○	○
Japón	○	○	●
Letonia	○	○	●
Lituania	○	○	○
Luxemburgo	○	●	●
México	○	●	○
Noruega	●	○	●
Nueva Zelandia	○	○	○
Países Bajos	●	●	●
Polonia	○	○	○
Portugal	○	●	●
Reino Unido	●	●	○
Suecia	○	○	○
Suiza	●	●	●
Turquía	●	○	○
Total OCDE			
● Sí	11	12	14
○ No	25	24	22
Argentina	○	○	○
Brasil	○	○	○
Bulgaria	○	○	○
Indonesia	N/A	N/A	N/A
Croacia	○	○	○
Perú	○	●	○

País	Procesos de auditoría	Comités internos de revisión	Herramientas o requisitos de evaluación de riesgos ex ante
Rumania	○	○	○
Tailandia	N/A	N/A	N/A

Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 4.A.5. Órganos de supervisión y consultivos de los países para la IA en el gobierno

Organismos públicos encargados de la supervisión o el asesoramiento ético sobre la IA en el sector público, y tipo de supervisión o asesoramiento que brindan

País	Existencia de organismos públicos que brindan:		Tipo de supervisión o asesoramiento que brindan estos organismos							
	Supervisión regulatoria	Asesoramiento ético	Orientación procedimental	Orientación técnica	Orientación educativa	Supervisión y monitoreo éticos	Auditoría interna	Auditoría por las EFS	Marcos de presentación de informes	Exigencia de cumplimiento de la supervisión regulatoria
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	●	●	○	●	○	○	○	●
Bélgica	○	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Canadá	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Chequia	○	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Chile	○	●	●	●	○	●	○	○	●	○
Colombia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Corea	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	●	○	●	○	●	●	○	○	○	●
Eslovenia	●	●	○	●	●	●	○	○	○	●
España	○	●	●	○	●	●	○	○	○	○
Estonia	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Finlandia	●	○	●	○	○	○	○	○	○	●
Francia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Grecia	○	●	●	○	●	●	○	○	●	●
Hungría	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Irlanda	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Islandia	○	●	○	○	●	○	○	○	○	○
Israel	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○
Italia	○	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Japón	○	●	●	○	○	●	○	○	○	○
Letonia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lituania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxemburgo	○	●	○	●	○	●	○	○	○	○
México	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Noruega	●	●	●	○	●	●	○	●	○	●
Nueva Zelandia	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○
Países Bajos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Polonia	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○

País	Existencia de organismos públicos que brindan:		Tipo de supervisión o asesoramiento que brindan estos organismos							
	Supervisión regulatoria	Asesoramiento ético	Orientación procedimental	Orientación técnica	Orientación educativa	Supervisión y monitoreo éticos	Auditoría interna	Auditoría por las EFS	Marcos de presentación de informes	Exigencia de cumplimiento de la supervisión regulatoria
Portugal	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
Suecia	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○
Suiza	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●
Turquía	○	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Total OCDE										
● Sí	17	28	27	22	22	20	4	7	11	16
○ No	19	8	9	14	14	16	32	29	25	20
Argentina	○	●	○	○	●	○	○	○	○	○
Brasil	○	●	○	●	●	●	○	●	○	○
Bulgaria	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia*	○	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Perú	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia*	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. (*) Los datos de Indonesia y Tailandia abarcan del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. EFS: entidades fiscalizadoras superiores. Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 4.A.6. Países que miden el impacto financiero o no financiero de la IA en el gobierno

Disponibilidad de estudios de medición del impacto financiero y no financiero del uso de la IA en el sector público realizados por el gobierno central/federal, ya sean prospectivos, retrospectivos o ambos

País	Para un caso de uso específico de la IA	Para el impacto del uso de la IA en un sector gubernamental	Para el impacto del uso de la IA en todo el gobierno	Para el impacto social y económico más amplio del uso de la IA por parte del sector público
Australia	●	○	●	●
Austria	○	○	○	○
Bélgica	○	○	○	○
Canadá	○	○	○	○
Chequia	○	○	●	○
Chile	○	○	○	○
Colombia	○	○	○	○
Corea	○	○	○	●
Costa Rica	○	○	○	○
Dinamarca	●	○	●	○
República Eslovaca	○	○	○	○
Eslovenia	○	○	○	●
España	○	●	○	●
Estonia	●	○	○	○
Finlandia	○	○	○	○
Francia	●	○	○	○
Grecia	○	○	○	○

País	Para un caso de uso específico de la IA	Para el impacto del uso de la IA en un sector gubernamental	Para el impacto del uso de la IA en todo el gobierno	Para el impacto social y económico más amplio del uso de la IA por parte del sector público
Hungría	●	○	○	○
Irlanda	●	○	○	○
Islandia	○	○	●	○
Israel	●	○	○	○
Italia	○	○	○	○
Japón	●	○	○	○
Letonia	○	●	○	○
Lituania	○	○	○	○
Luxemburgo	○	○	○	○
México	○	○	○	○
Noruega	○	○	○	●
Nueva Zelandia	○	○	○	●
Países Bajos	○	●	○	○
Polonia	○	○	○	○
Portugal	○	○	○	○
Reino Unido	○	○	●	○
Suecia	○	●	●	○
Suiza	●	○	○	○
Turquía	○	○	○	○
Total OCDE				
● Sí	9	4	6	6
○ No	27	32	30	30
Argentina	○	○	○	○
Brasil	○	○	○	○
Bulgaria	○	○	○	○
Croacia	○	○	○	○
Indonesia	N/A	N/A	N/A	N/A
Perú	○	○	○	○
Rumania	○	○	●	○
Tailandia	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota: No se dispone de datos para Alemania, Estados Unidos, Indonesia ni Tailandia. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 4.A.7. Participación externa en la elaboración de la estrategia de IA en el gobierno

Actores que colaboraron en el proceso de elaboración de la estrategia, agenda o plan nacional de IA en el sector público

País	Entidad rectora de gobierno digital	Instituciones del sector público	Empresas	Academia	Sociedad civil	Comunidad GovTech	Representantes de grupos subrepresentados
Australia	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	●	○	○	○	○
Bélgica	●	●	●	●	●	●	○
Canadá ¹	●	●	●	●	●	●	●
Chequia	●	●	●	●	○	●	○

País	Entidad rectora de gobierno digital	Instituciones del sector público	Empresas	Academia	Sociedad civil	Comunidad GovTech	Representantes de grupos subrepresentados
Chile	●	●	●	●	●	●	●
Colombia	●	●	●	●	●	○	○
Corea	●	●	●	●	●	●	○
Costa Rica	●	●	●	●	●	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	○
República Eslovaca	●	●	○	○	○	○	○
Eslovenia	●	●	●	●	●	●	○
España	●	●	○	●	○	○	○
Estonia	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	○	○	●
Francia	●	●	●	●	●	●	○
Grecia	●	●	●	●	○	●	○
Hungría	●	●	●	●	●	●	○
Irlanda	●	●	●	●	●	●	●
Islandia	●	●	●	●	●	●	●
Israel	●	●	●	●	○	●	○
Italia	●	●	○	●	○	○	○
Japón	●	●	●	●	●	●	○
Letonia	●	●	●	●	○	○	○
Lituania	●	●	●	●	○	●	○
Luxemburgo	●	●	○	○	●	○	○
México	○	○	○	○	○	○	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelanda	●	●	●	●	●	●	●
Países Bajos	●	●	●	●	●	●	○
Polonia	●	●	●	●	●	●	●
Portugal	●	●	●	●	●	●	○
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	●	●	●	●	●	○	○
Suiza	○	○	○	○	○	○	○
Turquía	●	●	●	●	●	○	○
Total OCDE							
● Sí	33	33	29	30	23	22	10
○ No	3	3	7	6	13	14	26
Argentina	○	●	●	●	○	●	○
Brasil	●	●	●	●	●	●	○
Bulgaria	○	○	○	○	○	○	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	●	●	●	●	●	●	○
Perú	○	○	○	○	○	○	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	○	○	○	○	○	○	○

Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos abarcan del 1 de enero de 2023 al 31 de diciembre de 2024. Los datos de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

1. Los datos se actualizaron a solicitud del país tras la publicación del DGI 2025; por lo tanto, estos cambios no se reflejan en los resultados del DGI 2025.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

REFERENCIAS

- Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) (s.f.), *Ensuring ethical and responsible AI*, <https://aesia.digital.gob.es/es>. [11]
- Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) (s.f.), *Ensuring ethical and responsible AI*, <https://aesia.digital.gob.es>. [81]
- Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) (s.f.), *Guides on Artificial Intelligence*, <https://aesia.digital.gob.es/en/guides>. [12]
- Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA) (s.f.), *Organisational structure and governance*, <https://aesia.digital.gob.es/en/estructura-organizativa>. [13]
- AI in the State (s.f.), *Incubateur ALLiaNCE*, <https://ia.numerique.gouv.fr/incubateur-alliance/les-produits-incub%C3%A9s/>. [27]
- ALIA (s.f.), *Public AI infrastructure in Spanish and co-official languages*, <https://alia.gob.es>. [40]
- Australian Public Service Academy (s.f.), *AI in government fundamentals*, <https://www.apsacademy.gov.au/course-sessions/ai-government-fundamentals>. [16]
- Austrian Ministry of Finance (BMF) (s.f.), *Predictive Analytics Competence Center*, <https://www.bmf.gv.at/themen/betrugsbekaempfung/einheiten-betrugsbekaempfung/Predictive-Analytics-Competence-Center.html>. [32]
- beEU (2024), *A Citizens' View of Artificial Intelligence within the EU*, <https://glassroots.com/wp-content/uploads/2024/09/Rapport-IA-EN.pdf>. [90]
- Berryhill, J. et al. (2019), "Hello, World: Artificial intelligence and its use in the public sector", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 36, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/726fd39d-en>. [69]
- BOSA (s.f.), *AI4Belgium*, <https://bosa.belgium.be/fr/AI4Belgium>. [91]
- BOSA (s.f.), *L'IA dans le secteur public (AI4GOV)*, <https://bosa.belgium.be/fr/AI4Belgium/AI4GOV>. [92]
- Bright, J. et al. (2024), *Generative AI is already widespread in the public sector*, <https://arxiv.org/abs/2401.01291>. [71]
- Brizuela, A. et al. (2025), *Analysis of the generative AI landscape in the European public sector*, European Commission, <https://op.europa.eu/s/z4XY>. [9]
- Cabinet Office of Japan (2026), *Human-Centered AI Society Principles Conference*. [66]
- Chile's Ministry of Science, Technology, Knowledge and Innovation (2024), *Política Nacional de Inteligencia Artificial*, <https://drive.google.com/file/d/11OLxLp8NyKgpeRfLe45X0zStY7SFEJIC/edit?pli=1>. [74]
- Chile's Ministry of Science, Technology, Knowledge and Innovation (2023), *Lineamientos para el uso de Inteligencia Artificial*, https://minciencia.gob.cl/uploads/filer_public/ae/9a/ae9a7ce7-807b-4781-9ac3-9b253bfbef735/of_n711_2023_dis_lin_ia_minciencia.pdf. [75]
- Congress of the Republic of Peru (2025), *Law No. 32270: Amendment to the Organic Law on Elections introducing digital voting*. [54]
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2025), *Política Nacional de Inteligencia Artificial (CONPES 4144)*, Departamento Nacional de Planeación, <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4144.pdf>. [67]
- Danish Agency for Digital Government (s.f.), *Signature projects with artificial intelligence in municipalities and regions*, <https://digst.dk/kunstig-intelligens/signaturprojekter>. [24]

- Danish Agency for Digital Government (s.f.), *The Grant Pool for New Technologies*, <https://digst.dk/digital-transformation/tilskudspuljen-for-nye-teknologier>. [25]
- Danish Centre for AI Innovation (DCAI) (2024), *Denmark's first AI supercomputer is now operational*, <https://dcai.dk/news/denmark-s-first-ai-supercomputer-is-now-operational>. [34]
- Departamento de Finanzas de Australia (2025), *Introducing the APS AI Plan*, <https://www.finance.gov.au/about-us/news/2025/introducing-aps-ai-plan>. [19]
- Department for Science, Innovation & Technology (2026), *Consultation outcome, Guidance for using the AI Management Essentials tool: government response*, <https://www.gov.uk/government/consultations/ai-management-essentials-tool/outcome/guidance-for-using-the-ai-management-essentials-tool-government-response>. [95]
- Department of Public Expenditure NDP Delivery and Reform (2024), *Interim Guidelines for Use of Artificial Intelligence in the Public Service*. [80]
- Digital Agency of Japan (2025), *Advanced AI Utilization Advisory Board*, <https://www.digital.go.jp/en/councils/ai-advisory-board>. [68]
- Digital Agency of Japan (2025), *The Guideline for Japanese Governments' Procurements and Utilizations of Generative AI for the sake of Evolution and Innovation of Public Administration*, https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/e2a06143-ed29-4f1d-9c31-0f06fca67afc/6e45a64f/20250527_resources_standard_guidelines_guideline_04.pdf. [52]
- Digital Island (s.f.), *website*, <https://island.is/en/o/digital-iceland/island-is>. [5]
- Digital Transformation Agency of Australia (s.f.), *Policy for the responsible use of AI in government*, <https://www.digital.gov.au/ai/ai-in-government-policy/strategy-and-oversight>. [57]
- Federal Public Service (FPS), Public Social Security Institutions (IPSS) and ICT organisations (s.f.), *G-CLOUD, the common cloud of the public sector*. [31]
- Gartner (2025), *Gartner Survey Finds 45% of Organizations With High AI Maturity Keep AI Projects Operational for at Least Three Years*, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-30-gartner-survey-finds-forty-five-percent-of-organizations-with-high-artificial-intelligence-maturity-keep-artificial-intelligence-projects-operational-for-at-least-three-years>. [84]
- Giesecke, O. (2024), *Generative AI Use In US Public Sector On The Rise, Survey By Hoover Fellow Suggests*, <https://www.hoover.org/generative-ai-use-us-public-sector-rise-survey-hoover-fellow-suggests>. [70]
- Gobierno de Australia (2024), "Evaluation of the whole-of-government trial of Microsoft 365 Copilot", <https://www.digital.gov.au/initiatives/copilot-trial>. [85]
- Gobierno de Canadá (2026), *Algorithmic Impact Assessment tool*, <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/responsible-use-ai/algorithmic-impact-assessment.html>. [47]
- Gobierno de Canadá (2025), *Consultations on the AI Strategy for the Federal Public Service: What We Heard*, <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/responsible-use-ai/consultations-ai-strategy-federal-public-service-what-we-heard.html>. [93]
- Gobierno de Colombia (2026), *Guía Ética para la Implementación, Desarrollo y Uso de Sistemas de Inteligencia Artificial en Entidades Públicas de Colombia*, https://www.mintic.gov.co/porta/715/articles-425888_recurso_1.pdf (consultado el 8 de junio de 2026). [62]
- Gobierno de Colombia (2025), "Colombia estrena Directiva para garantizar la transparencia de los algoritmos del Estado", Procuraduría General de la Nación, <https://www.procuraduria.gov.co/Pages/colombia-estrena-directiva-garantizar-transparencia-algoritmos-estado.aspx>. [61]

- Gobierno de Estonia (2026), *AI use cases: Examples of artificial intelligent applications in the Estonian public sector*. [60]
- Gobierno de Francia (2024), *Produits incubés en 2024*, <https://alliance.numerique.gouv.fr/produit/les-produits-incub%C3%A9s-2024>. [23]
- Gobierno de Francia (s.f.), *Code des relations entre le public et l'administration*, <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section/lc/LEGITEXT000031366350/LEGISCTA000031367696/?anchor=LEGIARTI000033205535>. [56]
- Gobierno de Grecia (2024), *Blueprint for Greece's AI Transformation*, <https://foresight.gov.gr/en/studies/A-Blueprint-for-Greece-s-AI-Transformation/>. [45]
- Gobierno de Irlanda (2025), *Guidelines for the Responsible Use of AI in the Public Service*, Department of Public Expenditure, Infrastructure, Public Service Reform and Digitalisation, https://assets.gov.ie/static/documents/09fe3ad4/Guidelines_for_the_Responsible_Use_of_AI_in_the_Public_Service_20250918.pdf. [64]
- Gobierno de la República de Türkiye (s.f.), *1711 - Artificial Intelligence Ecosystem Call*, Scientific and Technological Research Council of Türkiye – TÜBİTAK, <https://tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1711-yapay-zeka-ekosistem-cagrisi>. [26]
- Gobierno de los Países Bajos (2026), *Algoritmekader (Algorithmic Framework)*, <https://minbzk.github.io/Algoritmekader>. [77]
- Gobierno de los Países Bajos (s.f.), *Algoritmeregister (Algorithm Register of the Dutch Government)*, <https://algoritmes.overheid.nl/en>. [59]
- Gobierno de Luxemburgo – Ministerio de Digitalización (s.f.), *The AI4Gov initiative*, https://mindigital.gouvernement.lu/en/dossiers.gouv2024_mindigital+fr+dossiers+2021+AI4Gov.html. [50]
- Gobierno de Nueva Zelanda (s.f.), *Data standards toolkit*, <https://data.govt.nz/toolkit/data-standards>. [79]
- Gobierno de Portugal (2025), *Despacho n.º 749/2025*, *Diário da República*, 16 January, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/749-2025-903770555>. [96]
- Gobierno de Portugal (2024), *Resolução do Conselho de Ministros n.º 201/2024*, *Diário da República*, 30 December, <https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/resolucao-conselho-ministros/201-2024-901536075>. [97]
- Gobierno del Perú (2023), *Law No. 31814*. [46]
- Gobierno del Reino Unido (2025), *Evaluation of the M365 Copilot pilot in the Department for Business and Trade*, Department for Business and Trade, <https://www.gov.uk/government/publications/microsoft-365-copilot-pilot-dbt-evaluation-report>. [86]
- Gobierno del Reino Unido (s.f.), *Find out how algorithmic tools are used in public organisations*, <https://www.gov.uk/algorithmic-transparency-records>. [58]
- Gobierno del Reino Unido (s.f.), *Government – AI Incubator for Artificial Intelligence (i.AI)*, <https://ai.gov.uk/our-work/government/> (consultado el 1 de junio de 2026). [6]
- Gobierno del Reino Unido (s.f.), *Service Standard*, <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>. [37]
- IMY (2025), *National guidelines for generative AI in public administration are launched*, Swedish Authority for Privacy Protection, <https://www.imy.se/en/news/national-guidelines-for-generative-ai-in-public-administration-are-launched/>. [65]
- Inspector General of Colombia and Ombudsman of Colombia (2025), *Estándares de transparencia algorítmica para los sistemas utilizados por el Estado*, <https://www.defensoria.gov.co/documents/20123/3407303/300925DirectivaConjunta007.pdf/c47e1175-f6f0-058a-3e0b-3dfaf82d5f23?t=1759261267112> (consultado el 8 de junio de 2026). [63]

- Israel National Digital Agency (2025), *Setting the Standard: Israel Unveils First-Ever Responsible AI Guide for the Public Sector*, <https://www.gov.il/en/pages/ai-guide>. [94]
- Israel Privacy Protection Authority (2025), *Guide on Implementing Privacy-Enhancing Technologies in Artificial Intelligence Systems*, https://www.gov.il/BlobFolder/generalpage/pets_ai/en/PETs_AI_english_accessible.pdf. [41]
- Korea Internet & Security Agency (KISA) (s.f.), *AI Threat Detection and Response*, <https://academy.kisa.or.kr/cont/programInfo/eduIntroAI.do>. [17]
- Korean Public Procurement Service (2022), *Launch of AI-Based Public Software Project Ordering Support System*, <https://www.pps.go.kr/kor/bbs/view.do?bbsSn=2208010006&key=00318>. [8]
- LINC (2025), *We tested homomorphic encryption!*, <https://linc.cnil.fr/teste-le-chiffrement-homomorphe>. [42]
- Ministry of Industry and Trade, Czech Republic (2024), *National Artificial Intelligence Strategy 2030*, <https://mpo.gov.cz/assets/cz/podnikani/digitalni-ekonomika/umela-inteligence/2024/7/Narodni-strategie-umele-inteligence-2030.pdf>. [14]
- Ministry of Information Technologies and Communications (MinTIC) (2025), *Registration is open for the free diploma in Artificial Intelligence for public servants*, <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/406073:Abiertas-inscripciones-para-diplomado-gratuito-en-Inteligencia-Artificial-para-servidores-publico>. [20]
- Ministry of the Economy and Innovation (2025), *AI Training Platform*, <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/skaitmenine-politika/dirbtinis-intelektas/di-viesajame-sektoriuje/di-mokymu-platforma>. [22]
- Ministry of the Interior and Kingdom Relations (2025), *Responsible Use of Generative AI: Government-Wide Guide*, <https://www.government.nl/documents/2025/01/31/responsible-use-of-generative-ai>. [82]
- Ministry of Transformation and Civil Service (2024), *Towards a strategy to use Artificial Intelligence (AI) in French civil service HRM*. [89]
- MIT NANDA (2025), *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*, MIT Networked AI Agents in Decentralized Architecture, https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf. [73]
- New Zealand Digital Government (2025), *Responsible AI guidance for the Public Service: Generative AI – Customer experience and Privacy*, <https://www.digital.govt.nz/standards-and-guidance/technology-and-architecture/artificial-intelligence/responsible-ai-guidance-for-the-public-service-genai/customer-experience/privacy>. [78]
- NHS Digital (s.f.), *Artificial data pilot*, <https://digital.nhs.uk/services/artificial-data>. [43]
- Observatorio de Innovación del Sector Público de la OCDE (OPSI) (s.f.), *Robot Alice – Analista de ofertas, contratos y notificaciones*, <https://oecd-opsi.org/innovations/robot-alice-bid-contract-and-notice-analyser/> (consultado el 1 de junio de 2026). [7]
- OCDE (2026), *Building an AI-ready public workforce: Implications and strategies*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b89244c7-en>. [72]
- OCDE (2025), "AI openness: A primer for policymakers", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 44, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/02f73362-en>. [10]
- OCDE (2025), *Digital Government Review of Korea: Harnessing Digital and Data to Transform Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9defc197-en>. [4]
- OCDE (2025), *Gobernar con la inteligencia artificial: Panorama actual y hoja de ruta en las funciones centrales de gobierno*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/dc00e56a-es>. [2]
- OCDE (2025), "Sharing trustworthy AI models with privacy-enhancing technologies", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 38, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a266160b-en>. [30]

- OCDE (2024), "AI, data governance and privacy: Synergies and areas of international co-operation", *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 22, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2476b1a4-en>. [28]
- OCDE (2024), "Framework for Anticipatory Governance of Emerging Technologies", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 165, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0248ead5-en>. [88]
- OCDE (2024), "Recommendation of the Council on Artificial Intelligence", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0449, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>. [1]
- OCDE (2023), "Emerging privacy-enhancing technologies: Current regulatory and policy approaches", *OECD Digital Economy Papers*, No. 351, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bf121be4-en>. [29]
- OCDE (2023), *Global Trends in Government Innovation 2023*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0655b570-en>. [55]
- OCDE (próximamente), *Governing with Artificial Intelligence: Measuring impact and demonstrating returns on AI investments*. [87]
- Office for National Statistics (ONS) - Data Science Campus (2023), *Synthesising the linked 2011 Census and deaths dataset while preserving its confidentiality*, <https://datasciencecampus.ons.gov.uk/synthesising-the-linked-2011-census-and-deaths-dataset-while-preserving-its-confidentiality/>. [38]
- Ramos, L. and R. Kandaswamy (2023), *Capture AI Value With These 5 Benefit Realization Best Practices*, Gartner, <https://static1.squarespace.com/static/5530dddf4b0679504639dc1/t/66040dae666c427d843c6de6/1711541693913/Capture+AI+Value+With+These+5+Benefit+Realization+Best+-+Gartner.pdf>. [83]
- República Portuguesa (2023), *Virtual assistant with Artificial Intelligence will support citizens in ePortugal*, <https://www2.gov.pt/en/noticias/assistente-virtual-com-inteligencia-artificial-vai-apoiar-os-cidadaos-no-eportugal>. [33]
- Secretaría de Gobierno Digital de Brasil (2025), *Cartilha de Inteligência Artificial Generativa (Generative AI Guide)*, <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/inteligencia-artificial-1/publicacoes/cartilha-ia-generativa>. [76]
- Secretaría de Gobierno Digital de Brasil (2024), *Data Maturity Model (MMB)*, <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/maturidade-de-dados/arquivos/modelo-maturidade-de-dados-mmd.pdf>. [35]
- Sweden Agency for Digital Government (DIGG) (s.f.), *Ena – Sweden's digital infrastructure*, <https://www.digg.se/styrning-och-samordning/ena---sveriges-digitala-infrastruktur>. [36]
- TSE Global (s.f.), *Sistem Belgelendirme (System Certification Services)*, <https://www.tseglobal.com.tr/sistem-belgelendirme?num=38%3Flg%3Den>. [51]
- Turkish Standards Institution (TSE) (2026), *Ayna Komiteler (Mirror Technical Committees)*, <https://intweb.tse.org.tr/standard/aynakomite/aynakomiteler.aspx>. [49]
- Türkiye Digital Transformation Office and Ministry of Industry and Technology (2021), *National Artificial Intelligence Strategy 2021–2025*, https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Turkey_National_Artificial_Intelligence_Strategy_2021-2025.pdf. [48]
- UK Cabinet Office (2025), *One Big Thing 2025: 'AI for All' - A Modern Civil Service Blog*, <https://moderncivilservice.blog.gov.uk/2025/10/14/one-big-thing-ai-for-all-is-live/>. [18]
- UK Department for Science, Innovation and Technology (2026), *AI Opportunities Action Plan: One Year On*, <https://www.gov.uk/government/publications/ai-opportunities-action-plan-one-year-on/ai-opportunities-action-plan-one-year-on>. [44]

- UK Department of Science, Innovation and Technology (2023), *The UK-US Blog Series on Privacy-Preserving Federated Learning: Introduction*, <https://rtau.blog.gov.uk/2023/12/07/the-uk-us-blog-series-on-privacy-preserving-federated-learning-introduction/>. [39]
- UK Government Digital Service (s.f.), *Making the Algorithmic Transparency Recording Standard (ATRS) mandatory across government*, <https://dataingovernment.blog.gov.uk/2025/05/08/making-the-algorithmic-transparency-recording-standard-atrs-mandatory-across-government>. [53]
- UNESCO (2025), *Strengthening Digital Resilience: Costa Rica's AI Push After a Massive Cyberattack*, <https://www.unesco.org/es/articles/fortalecer-la-resiliencia-digital-el-impulso-de-costa-rica-por-la-ia-tras-un-ciberataque-masivo>. [21]
- Unión Europea (2024), *Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>. [3]
- University of Helsinki and MinnaLearn (s.f.), *Elements of AI – Free online course on artificial intelligence*, <https://www.elementsofai.com>. [15]

NOTAS

¹ Para obtener más información sobre la IA en el gobierno, véase <https://oecd.ai/gov>.

² El Navegador de Políticas de OECD.AI está disponible en <https://oecd.ai/dashboards>. Más concretamente, los casos de uso de la IA en el sector público pueden consultarse en <https://oecd.ai/dashboards/policy-initiatives?initiativeTypeIds=123>.

³ Para obtener más información, véase <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/privacy-enhancing-technologies.html>.

⁴ Agenda Nacional de Inteligencia Artificial de Portugal, en el marco de la Estrategia Nacional Digital: Resolución 749/2025 (Gobierno de Portugal, 2025^[96]) y Análisis jurídico de la Resolución 201/2024 (Gobierno de Portugal, 2024^[97]).

⁵ Acteurs Publics (2026), IA : David Amiel veut faire aboutir le dialogue social à un accord d'ici l'automne (IA: David Amiel busca alcanzar un acuerdo de diálogo social antes del otoño).

⁶ Las tasas entre los países candidatos a la adhesión a la OCDE son: organizaciones del sector público (50%); servidores públicos (17%); ecosistema en general (33%); usuarios de los servicios (17%); y actores de otros países (17%).

⁷ Véanse las directrices de Estonia para los servicios públicos digitales (<https://digiriik.eesti.ee/protsess/kasutuselevott/tagasiside-kogumine>) y el formulario de retroalimentación en línea de la Junta de Impuestos y Aduanas de Estonia (<https://www.emta.ee/en/private-client/board-news-and-contacts/contacts/feedback>).



65 72

● solutions thatc
H proud pt zklva
pgijfe wi jre



do eiusmod if mo
t nluptate velit es



Lorem ipsum
Mda n iqt k bnlort g bmes'cpas
ebtf tr qbejqsbtng ekt, sed ep giuamnc

psstszl dsdonsf ctdaus
f dn chvumnb tel oorlcb
wfojbl Jnsqn jprsti ue
ks sed do f isso Norf ipst



5

Construir servicios públicos proactivos y centrados en las personas en la era digital

Los servicios públicos son una de las formas más directas en que las personas experimentan al gobierno. Por lo tanto, lograr que funcionen bien es tanto un reto de implementación como una cuestión de política o de diseño. A partir del Índice de Gobierno Digital 2025, este capítulo examina cómo pueden los gobiernos ir más allá de las estrategias y los estándares para prestar servicios fiables, integrados y fáciles de utilizar. Muestra que los estándares de servicio están generalizados pero se aplican de manera desigual; que la participación de los usuarios mejora, pero sigue siendo limitada y puntual; que una prestación fiable requiere canales integrados, identidad digital y datos confiables; que los servicios proactivos dependen de bases compartidas y no de esfuerzos aislados; y que la mejora continua necesita sistemas de medición que orienten realmente las decisiones de primera línea. En todos estos elementos, la evidencia apunta a una conclusión común: cerrar la brecha entre la ambición y la ejecución es el reto clave, y lograrlo exige una atención sostenida a la gobernanza, las capacidades y la rendición de cuentas, no solo a la tecnología.

Mensajes clave

- **El reto central de los servicios administrativos públicos es la implementación.** Muchos gobiernos cuentan con estrategias, estándares de servicio y herramientas; sin embargo, los usuarios siguen experimentando fricciones al acceder a los servicios debido a la fragmentación de los puntos de entrada, a viajes de usuario no suficientemente coordinados entre organismos y niveles de gobierno, y a una calidad desigual según la parte del gobierno con la que interactúan. La brecha entre la ambición de las políticas y lo que las personas experimentan realmente es el reto de implementación que define hoy la prestación de los servicios públicos.
- **Los estándares de servicio de todo el gobierno están generalizados, pero su valor depende de que orienten las decisiones cotidianas.** La cuestión no es si existen estándares, sino si orientan las decisiones habituales (por ejemplo, la aprobación de inversiones, el control del desarrollo y operación, la contratación y el seguimiento de los servicios) y contribuyen a mejorar la prestación y los compromisos de la administración con los usuarios. Cerrar la brecha entre contar con estándares y aplicarlos en la práctica requiere tanto apoyo práctico como mecanismos de gobernanza que hagan difícil ignorarlos.
- **La participación de los usuarios está mejorando, pero debe ser más sistemática, involucrar a una gama más amplia de usuarios y mantenerse a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio.** Los gobiernos hacen más para involucrar a las personas en el diseño de los servicios, y las herramientas de codiseño están ahora ampliamente disponibles. Pero con demasiada frecuencia la participación sigue llegando a los usuarios más accesibles y no a quienes tienen mayores necesidades, se produce al inicio de los proyectos y no a lo largo de su ciclo de vida, y no llega a convertir las pruebas en una práctica habitual. La participación integrada como práctica regular, y que llega deliberadamente a las personas que enfrentan mayores barreras de acceso, produce mejores servicios y reduce el riesgo de que surjan problemas costosos tras el lanzamiento.
- **Una prestación de servicios fiable depende de canales integrados, infraestructura compartida y un intercambio de datos confiable.** Los ministerios han avanzado en la integración de datos y servicios dentro de sus propias áreas de política, pero estos esfuerzos rara vez van más allá de los límites organizacionales. Los servicios deben funcionar de manera coherente entre organismos y niveles de gobierno, independientemente de cómo accedan a ellos las personas, y los usuarios deberían poder pasar de un canal a otro sin repetir información. Esto depende de tres elementos que funcionen de manera conjunta: un enfoque claro sobre la relación entre los canales, sistemas de identidad digital ampliamente utilizados y la capacidad de intercambiar datos entre organismos de forma confiable en la práctica.
- **Los servicios proactivos reducen las cargas y mejoran la equidad, pero requieren bases compartidas para escalar.** Cuando el gobierno anticipa las necesidades y actúa antes de que las personas tengan que solicitarlo, reduce el esfuerzo necesario para acceder al apoyo y ayuda a asegurar que las prestaciones lleguen a quienes las necesitan, y no solo a quienes están en mejores condiciones de desenvolverse en la burocracia. Lograrlo requiere convertir el principio de una sola vez en una práctica operativa por defecto, trasladar el uso de los datos de la planificación a la prestación de servicios y aplicar la automatización y la IA con la supervisión y las salvaguardias adecuadas. La automatización de tareas rutinarias basadas en reglas, como la verificación de requisitos, puede hacer que los servicios sean más rápidos, precisos y equitativos, y liberar al personal para los casos que requieren criterio o apoyo.
- **Unos ciclos de retroalimentación más sólidos son fundamentales para la mejora continua.** La mayoría de los gobiernos monitorea los servicios en cierta medida, pero la medición del desempeño real de los servicios y de lo que les cuestan a las personas en tiempo y esfuerzo sigue siendo limitada y poco sistemática. Solo el 28% de los países de la OCDE cuenta con métodos estandarizados para medir las cargas que los servicios imponen a los usuarios. Sin una medición fiable y coherente vinculada a las decisiones que configuran los servicios, la mejora tiende a ser excepcional y no habitual.

5.1. INTRODUCCIÓN

Los servicios públicos son quizás la expresión más directa de lo que el gobierno hace por las personas. Cuando funcionan bien, es decir, cuando son fáciles de utilizar, están disponibles de forma fiable y responden a las circunstancias individuales, generan confianza en el gobierno. Cuando no funcionan bien, la erosionan. La evidencia de la OCDE muestra que la satisfacción de las personas con los servicios administrativos públicos depende en gran medida de que los servicios sean rápidos y fáciles de usar, y que casi la mitad de las personas (46%) no confía en poder acceder al apoyo cuando lo necesite (OCDE, 2024^[1]). En promedio en los países de la OCDE, solo el 31% de las personas considera que podría recibir fácilmente prestaciones públicas si las necesitara, y el 28% cree que el proceso de solicitud sería sencillo y rápido (OCDE, 2025^[2]). A medida que aumentan las expectativas y las necesidades de las personas se vuelven más complejas, la capacidad de los gobiernos para prestar servicios simples, fiables e integrados adquiere una importancia creciente para la confianza. En algunos viajes de servicio, lo que está en juego va más allá de la comodidad, ya que los servicios públicos pueden afectar la capacidad de las personas para comprender, reclamar o ejercer sus derechos.

Las necesidades de las personas rara vez se ajustan con precisión a una sola organización gubernamental. Una persona que busca apoyo puede ser, al mismo tiempo, trabajadora, cuidadora, estudiante y propietaria de una pequeña empresa. Sin embargo, los servicios públicos todavía se organizan con frecuencia en torno a los límites institucionales y no a las situaciones reales de las personas. El resultado son duplicidades, solicitudes repetidas de la misma información y trasposos fragmentados entre organismos, lo que dificulta la utilización de los servicios, en particular para las personas que ya atraviesan circunstancias difíciles, como la pérdida del empleo, problemas de salud o el desplazamiento. Estos retos pueden tener consecuencias especialmente graves cuando los recorridos de servicio

afectan a derechos, obligaciones o el acceso a vías de recurso, por ejemplo, en relación con la asistencia jurídica gratuita, los servicios de apoyo a las víctimas o las medidas de protección. Las Recomendaciones de la OCDE sobre Servicios Administrativos Públicos Centrados en las Personas y sobre el Acceso a la Justicia y los Sistemas de Justicia Centrados en las Personas reconocen estos retos y exigen servicios que sitúen las necesidades de las personas en el centro del diseño y la prestación, asegurando al mismo tiempo la fiabilidad, la equidad, la transparencia y la confianza (OCDE, 2025^[3]; OCDE, 2023^[4]). Las Recomendaciones subrayan que cumplir esta ambición no solo requiere buenas intenciones, sino también una infraestructura digital fiable, una gobernanza de datos eficaz y la capacidad organizacional para coordinarse más allá de los límites institucionales (Recuadro 5.1).

Muchos gobiernos han logrado avances reales. Las estrategias, los estándares y las herramientas para el diseño de servicios centrados en las personas están ahora generalizados. Pero el reto central hoy no es si existen marcos de servicios, sino si estos orientan lo que ocurre en la práctica. En muchos países, los servicios se siguen experimentando como un conjunto de puntos de entrada desconectados entre ministerios, organismos y niveles de gobierno, y no como un sistema integrado. La gobernanza está fragmentada, la responsabilidad sobre los recorridos transversales no es clara y las capacidades técnicas y organizacionales varían considerablemente entre organismos y niveles de gobierno. Además, los ministerios sectoriales han avanzado en el diseño y la prestación de servicios que responden a las necesidades de los usuarios, pero enfrentan problemas al integrarse con otros sectores para prestar servicios más complejos, como los basados en eventos de vida (OCDE, 2024^[5]; OCDE, 2023^[6]). Como resultado, los usuarios experimentan incoherencias, duplicidades y una complejidad innecesaria, no porque a los gobiernos les falte ambición, sino porque aún no han resuelto este problema de implementación.

Este capítulo examina los retos de implementación que plantea la prestación de servicios públicos administrativos centrados en las personas. Explora cómo los gobiernos organizan, conducen y mejoran los servicios para que las personas los perciban como fiables, fáciles de utilizar y responsivos, tanto en circunstancias normales como cuando cambian las condiciones. Se organiza en torno a los aspectos en los que la prestación de servicios suele tener éxito o fracasar en la práctica:

- **Estándares de servicio:** la cuestión no es tanto si existen como si orientan las decisiones cotidianas sobre el diseño, la inversión y la prestación.
- **Participación de los usuarios:** si involucra a un abanico suficientemente amplio de personas y está integrado a lo largo de toda la vida del servicio en lugar de concentrarse al inicio.
- **Fiabilidad:** si los servicios siguen siendo coherentes y accesibles a medida que cambian las necesidades, la demanda y las circunstancias.
- **Servicios proactivos:** si los gobiernos pueden anticipar las necesidades y actuar antes de que las personas tengan que solicitarlo.
- **Retroalimentación y medición:** si los gobiernos disponen de la información que necesitan para mejorar de forma continua y conducir el desempeño a lo largo del tiempo.

Recuadro 5.1. Recomendación de la OCDE sobre Servicios Administrativos Públicos Centrados en las Personas

La Recomendación ofrece un marco de política para el desarrollo y la implementación de servicios administrativos públicos (SAP, por sus siglas en inglés) que sitúan las necesidades de las personas en el centro del diseño y la prestación de las políticas públicas. Los SAP son los procesos administrativos que las personas utilizan para cumplir las leyes y regulaciones, acceder a los programas gubernamentales y ejercer sus derechos. Incluyen procesos habituales que muchas personas utilizan con regularidad, como renovar el pasaporte o los documentos de identidad, pagar impuestos o gestionar prestaciones como las pensiones públicas. Otros SAP son procesos que una persona puede utilizar solo ocasionalmente, pero en momentos importantes de su vida, como solicitar una licencia de conducir, registrar un nacimiento, un matrimonio o una defunción, u obtener la escritura de una vivienda.

La Recomendación tiene cuatro pilares:

Pilar 1: Visión estratégica, valores y derechos

- **Estrategia de todo el gobierno:** desarrollar servicios alineados con los objetivos de todo el gobierno.
- **Fomentar una cultura centrada en las personas:** priorizar las necesidades de los usuarios y la participación ciudadana.
- **Proteger los derechos:** respetar el Estado de derecho, ofreciendo garantías procedimentales y transparencia.

Pilar 2: Bases esenciales

- **Liderazgo y funciones:** definir claramente las responsabilidades de liderazgo y coordinación.
- **Competencias y habilidades:** desarrollar la capacidad de los servidores públicos para diseñar y prestar servicios.
- **Infraestructura digital:** desarrollar una infraestructura digital escalable, segura e interoperable que apoye la prestación de servicios.

Pilar 3: Servicios fluidos y accesibles

- **Diseño centrado en el usuario:** basado en las necesidades de los usuarios, que asegure la inclusión y la accesibilidad.
- **Enfoque omnicanal:** ofrecer un servicio coherente y de alta calidad en todos los canales.

- **Servicios simplificados:** agilizar los procesos, reducir las cargas administrativas y anticipar las necesidades.

Pilar 4: Medición, participación y mejora

- **Medir la experiencia del usuario:** dar seguimiento a la satisfacción de los usuarios y al desempeño de los servicios.
- **Mejora basada en datos:** utilizar los datos y la retroalimentación para mejorar continuamente los servicios.
- **Participación ciudadana:** involucrar a los usuarios en el codiseño y la evaluación de los servicios.

Fuente: (OCDE, 2025^[3])

5.2. LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO ESTÁN GENERALIZADOS, PERO APLICARLOS DE MANERA SISTEMÁTICA SIGUE SIENDO UN RETO

Contar con expectativas claras sobre cómo deben diseñarse y prestarse los servicios públicos es una base importante para la coherencia. Los estándares de servicio, es decir, los marcos que establecen cómo es un

buen servicio, ayudan a los organismos a trabajar con una referencia común, reducen la fragmentación y ofrecen a los equipos orientaciones prácticas para las decisiones de diseño y prestación. Estos principios suelen servir de base para fijar expectativas con los socios de ejecución (ya sean servidores públicos o proveedores no gubernamentales) y, en algunos casos, pueden ser también los criterios con los que se realizan las evaluaciones formales del desempeño.

Recuadro 5.2. Un ejemplo de estándar de servicio: el Reino Unido

El Estándar de Servicio del Reino Unido establece una definición clara de cómo son los buenos servicios. Traduce los principios de alto nivel en una lista de verificación práctica para los equipos, que abarca:

1. Comprender a los usuarios y sus necesidades
2. Resolver un problema completo para los usuarios
3. Ofrecer una experiencia integrada en todos los canales
4. Hacer que el servicio sea fácil de usar
5. Asegurar que todas las personas puedan utilizar el servicio
6. Contar con un equipo multidisciplinario
7. Utilizar formas de trabajo ágiles
8. Iterar y mejorar con frecuencia
9. Crear un servicio seguro que proteja la privacidad de los usuarios
10. Definir cómo es el éxito y publicar datos de desempeño
11. Elegir las herramientas y la tecnología adecuadas
12. Abrir el código fuente nuevo
13. Utilizar estándares abiertos, componentes comunes y patrones, y contribuir a ellos
14. Operar un servicio fiable

Al establecer estas expectativas en un solo lugar, el estándar contribuye a que la calidad de los servicios sea más coherente entre organizaciones y facilita las conversaciones de aseguramiento y revisión con un punto de referencia compartido.

Fuente: (GOV.UK, 2019^[7])

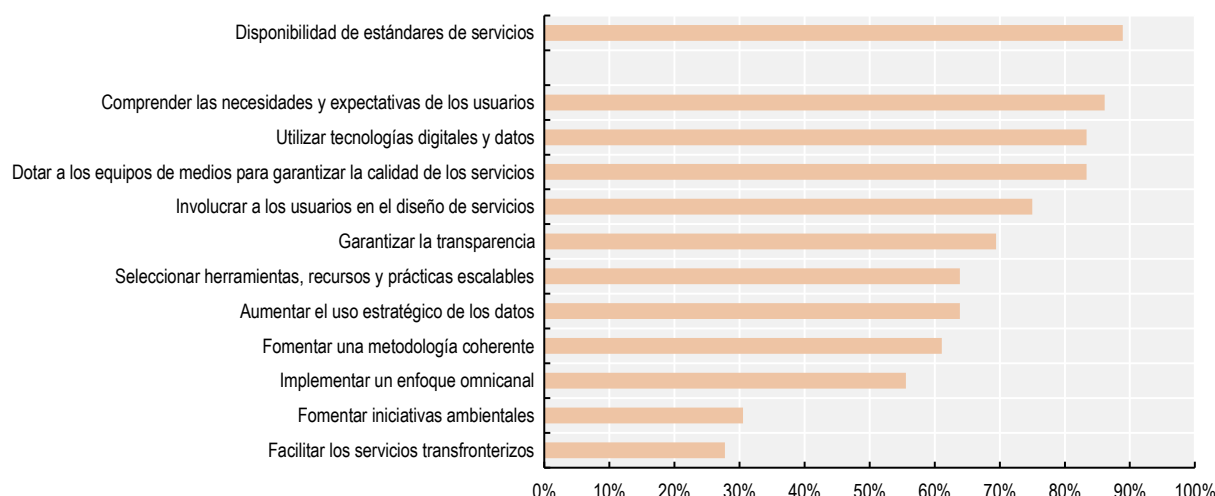
5.2.1. Los estándares de servicio como principios compartidos están ampliamente establecidos

Los estándares de servicio están establecidos actualmente en 32 de los 36 países de la OCDE (89%), lo que refleja un amplio reconocimiento de que una prestación de servicios coherente requiere expectativas compartidas en todo el gobierno. Los estándares suelen centrarse en la calidad del servicio, la participación de los usuarios y un enfoque coherente de todo el gobierno para el diseño y la prestación. Sin embargo, los

resultados del DGI 2025 muestran que algunas dimensiones importantes están cubiertas de forma menos sistemática (Figura 5.1). Los enfoques omnicanal, que aseguran que los servicios funcionen de manera coherente en los canales digitales, telefónicos, presenciales y de otro tipo, figuran en los estándares de solo 20 de los 36 países. La prestación transfronteriza de servicios figura en los estándares de apenas 10 de los 36. A medida que las personas esperan cada vez más que los servicios funcionen en distintos canales y jurisdicciones, conviene abordar estas brechas.

Figura 5.1. Los estándares de servicio de todo el gobierno son generalizados en los países de la OCDE y se orientan principalmente al diseño de servicios y al uso de lo digital y los datos, pero apoyan mucho menos la prestación transfronteriza de servicios

Porcentaje de países de la OCDE que cuentan con estándares de servicio de alcance gubernamental y objetivos asociados, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Véase Tabla del anexo 5.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/wta2ri>

Los Principios de Buenas Prácticas de la OCDE para el Diseño y la Prestación de Servicios Públicos en la Era Digital ofrecen un punto de referencia para este entendimiento compartido. Destacan el diseñar los servicios en torno a las necesidades reales de los usuarios, ofrecer recorridos omnicanal coherentes, asegurar que los equipos multidisciplinares puedan

realizar un trabajo de alta calidad y promover la rendición de cuentas y la transparencia a lo largo del diseño y la prestación (OCDE, 2022^[8]). Estos principios ayudan a las administraciones a definir una referencia común de calidad, lo que favorece la alineación entre organismos y reduce la fragmentación.

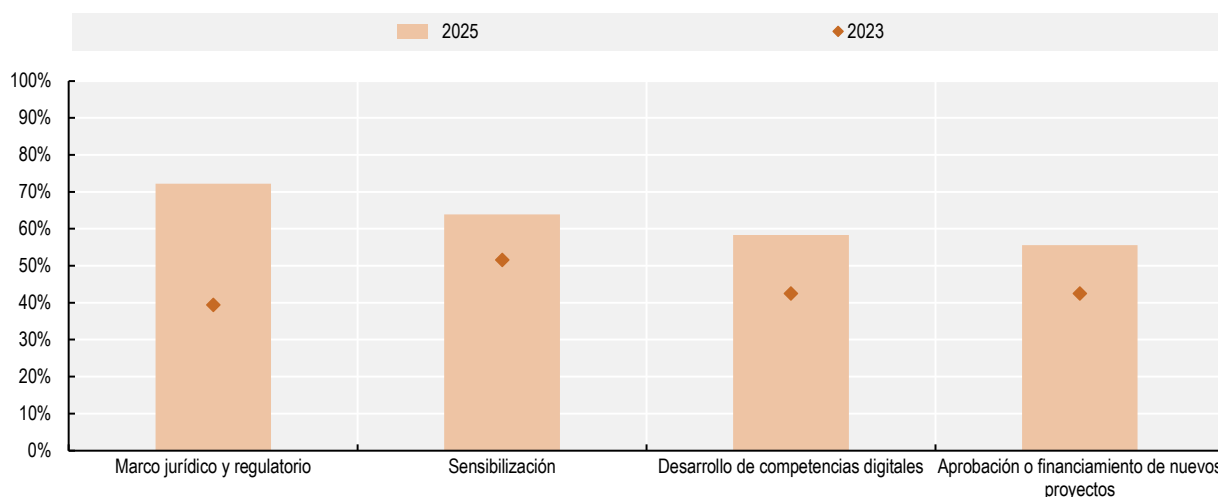
5.2.2. La aplicación sistemática de los estándares de servicio sigue siendo el reto

El reto central no es si existen estándares, sino si cambian la forma en que realmente se construyen y prestan los servicios. El diseño centrado en las personas de los servicios digitales depende tanto de estándares prácticos de utilizar como de mecanismos de gobernanza que favorezcan su aplicación sistemática. Un estándar solo tiene impacto si orienta las decisiones importantes: cómo se priorizan los servicios, cómo se aprueba el financiamiento, cómo trabajan día a día los equipos de ejecución y cómo se revisan y mejoran los servicios a lo largo del tiempo. Sin ello, los estándares corren el riesgo de seguir siendo documentos aspiracionales que los equipos conocen, pero que no orientan su trabajo de manera sistemática. Además, sigue siendo esencial promover su adopción y su uso de forma coherente en todas las funciones del gobierno para evitar la duplicación de esfuerzos y ofrecer a los usuarios una experiencia más coherente y unificada.

Los resultados del DGI 2025 apuntan a una brecha de implementación importante: si bien muchos países informan contar con estándares de servicio, los requisitos formales para utilizarlos son limitados, ya que solo 16 de los 36 países (44%) informan que el cumplimiento del estándar de servicio es obligatorio tanto en el nivel central/federal como en el subnacional. El uso de mecanismos para apoyar su aplicación – que van desde palancas firmes, como los requisitos legales o regulatorios y los vínculos con la aprobación o el financiamiento de los proyectos, hasta apoyos más flexibles, como las actividades de sensibilización y la inversión en competencias digitales – también es moderado (Figura 5.2). Esto es importante porque la coherencia no surge automáticamente entre ministerios, organismos y niveles de gobierno. Cuando los estándares son opcionales o se aplican de manera desigual, la calidad de los servicios que reciben las personas puede depender más del organismo con el que tratan, o del equipo que casualmente esté a cargo, que de un compromiso de todo el gobierno con el buen diseño.

Figura 5.2. Si bien la mayoría de los países de la OCDE ha adoptado requisitos legales para aplicar estándares de servicio, se puede avanzar más en integrarlos en la toma de decisiones sobre inversiones digitales

Porcentaje de países de la OCDE que informan mecanismos para apoyar la aplicación de los estándares de servicio, por tipo, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza. Véase Tabla del anexo 5.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/gb0wno>

Fortalecer la implementación requiere, al menos, dos elementos que funcionen de manera conjunta. En primer lugar, los gobiernos deben facilitar el uso de los estándares, proporcionando orientaciones claras, plantillas y herramientas prácticas que ayuden a los equipos a traducirlos en decisiones concretas de diseño y entrega. En segundo lugar, los gobiernos deben hacer que los estándares sean difíciles de ignorar, integrándolos en los procesos de gobernanza y gestión que configuran los servicios. Esto incluye verificar su

cumplimiento en etapas clave, como la aprobación de los proyectos y el lanzamiento de los servicios, y vincular el cumplimiento de los estándares a las decisiones de financiamiento y contratación. Cuando estos mecanismos existen junto con plataformas compartidas e infraestructura común, pueden hacer que la prestación de servicios pase de soluciones fragmentadas y puntuales a enfoques reutilizables y coherentes que benefician a los usuarios en todo el gobierno (Recuadro 5.3).

Recuadro 5.3. Hacer que los estándares de servicio funcionen en la práctica

Algunos países de la OCDE combinan requisitos legales, gobernanza de las inversiones y apoyo práctico para convertir los estándares de servicio en herramientas cotidianas de prestación:

- El Decreto-Ley 49/2024 de **Portugal** hace obligatorio desde agosto de 2024 MOSAICO (un modelo común para diseñar servicios públicos digitales centrados en las personas y las empresas). Su implementación está vinculada a los requisitos de gobernanza de los proyectos, y los organismos reciben apoyo mediante conjuntos de herramientas publicados y actividades de desarrollo de capacidades dirigidas por LabX.
- **Australia** vincula la supervisión de las inversiones con los estándares de servicio: el Marco de Supervisión de Inversiones Digitales y en TIC relaciona las decisiones de financiamiento con el cumplimiento de los estándares de todo el gobierno establecidos en la Política de Experiencia Digital, entre ellos el Estándar de Servicio Digital, el Estándar de Inclusión Digital, el Estándar de Acceso Digital y el Estándar de Desempeño Digital. Herramientas y orientaciones prácticas ayudan a los equipos a aplicar estos estándares de manera coherente.
- **Italia** consagra el diseño de servicios en la ley: el Código de la Administración Digital exige las Directrices de Diseño para los sitios web y los servicios digitales del gobierno, con distinciones claras entre los requisitos obligatorios y los enfoques recomendados.
- **Suiza** refuerza las expectativas en materia de prestación de servicios e interoperabilidad mediante un marco jurídico y de estándares anclado en la Ley Federal de Contratación Pública (BöB) y la Estrategia Federal de TIC. Los estándares eCH asociados especifican si son obligatorios o recomendados y para quién, lo que aporta claridad a los equipos que los aplican.

Fuente: (OCDE, 2023^[9]; República Portuguesa, 2026^[10]; Designers Italy, 2025^[11]; L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse, 2024^[12]; Confédération suisse, 2026^[13]; DTA, 2025^[14])

Incluso cuando los estándares son obligatorios, los equipos necesitan las condiciones adecuadas para aplicarlos, en particular en los recorridos de servicio complejos que abarcan múltiples organizaciones y canales. Se trata de un reto tanto de capacidades y organizacional como de gobernanza. Las condiciones que hacen que los estándares funcionen en la práctica suelen incluir:

- Un equipo central encargado de difundir y monitorear la aplicación de los estándares en toda la administración;
- Una persona designada con una responsabilidad clara sobre la calidad y la mejora continua de cada servicio;
- Equipos estables y multidisciplinarios, que combinen competencias en políticas, diseño, tecnología y operaciones, con el tiempo, el financiamiento y el mandato necesarios para diseñar y gestionar servicios en lugar de ejecutar proyectos puntuales;
- Autoridad delegada para la toma de decisiones, de modo que los equipos puedan resolver disyuntivas y mejorar los servicios sin tener que elevar cada decisión; y

- Un apoyo práctico y accesible: plantillas compartidas, componentes de diseño reutilizables, aprendizaje entre pares, redes de expertos y orientación experta ágil que facilite aplicar bien los estándares.

Los Principios de Buenas Prácticas de la OCDE para el Diseño y la Prestación de Servicios Públicos en la Era Digital explicitan estas condiciones y hacen hincapié en una responsabilidad clara sobre cada servicio, equipos multidisciplinarios sostenidos en el tiempo y métodos de prestación coherentes respaldados por herramientas prácticas y capacitación (OCDE, 2022^[8]). Poner en práctica estas condiciones es difícil, en particular en contextos complejos y con recursos limitados. Fortalecer la implementación requiere una planificación deliberada de la fuerza laboral, una inversión sostenida en capacidades y el compromiso de la alta dirección. Algunos países de la OCDE ya están actuando: Nueva Zelanda está mejorando la toma de decisiones de la alta dirección para acercar la autoridad a los equipos multidisciplinarios, mientras que Israel está revisando la contratación, el desarrollo profesional y las vías de movilidad para favorecer formas de trabajo más colaborativas.

En general, los resultados del DGI 2025 sugieren que el reto ha cambiado. La mayoría de los gobiernos de la OCDE han definido cómo es un buen servicio. La tarea más difícil y apremiante es integrar esas expectativas en las decisiones y rutinas que realmente configuran los servicios, desde la aprobación de las inversiones y las decisiones de contratación hasta las revisiones de las etapas de ejecución y la mejora continua. Los estándares resultan útiles cuando se incorporan a estos procesos y cuando los equipos cuentan con apoyo para aplicarlos de manera coherente.

5.3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS EN EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS ES PROMETEDORA, PERO DEBE SER MÁS SISTÉMICA

5.3.1. La participación de los usuarios avanza, pero sigue siendo desigual y frágil

Los servicios públicos funcionan mejor cuando se diseñan en torno a las personas que realmente los utilizan. Parece obvio, pero exige un esfuerzo deliberado: las personas que diseñan y prestan los servicios rara vez

son las mismas que dependen de ellos, y los supuestos que parecen razonables dentro del gobierno a menudo no coinciden con la realidad de la vida de las personas. La participación de los usuarios, es decir, la participación sistemática de las personas en la forma en que se diseñan, prueban y mejoran los servicios, es la manera en que los gobiernos cierran esta brecha. Ayuda a los equipos a comprender lo que las personas necesitan realmente y no lo que se supone que necesitan, a identificar dónde los servicios generan una complejidad innecesaria o excluyen a determinados grupos, y a introducir mejoras basadas en la evidencia y no en conjeturas. Cuando la participación se lleva a cabo bien y de forma sistemática, reduce el riesgo de construir servicios que no funcionan para las personas a las que deben servir y aumenta la probabilidad de que la inversión digital genere mejoras reales en la experiencia de las personas con el gobierno.

Involucrar a las personas en el diseño de los servicios públicos ha pasado de ser una idea poco conocida a una práctica reconocida en los gobiernos de la OCDE. Las herramientas y los métodos para trabajar con los usuarios, desde las entrevistas y las pruebas de usabilidad hasta los talleres de codiseño y las consultas en línea, están ahora ampliamente disponibles, y su uso ha crecido considerablemente. Se trata de un paso importante: sin métodos prácticos, la participación tiende a quedarse en la retórica, limitada a consultas puntuales que se realizan demasiado tarde para influir en las decisiones de diseño. La amplia disponibilidad de estas herramientas indica un enfoque del diseño de servicios más práctico y basado en evidencia.

Sin embargo, disponer de las herramientas no es lo mismo que utilizarlas de manera sistemática. El reto más difícil es convertir la participación de los usuarios de un ejercicio ocasional en una parte habitual de la forma en que se diseñan, gestionan y mejoran los servicios, algo que ocurra a lo largo de toda la vida de un servicio y no solo al inicio. Los resultados del DGI 2025 sugieren que la participación avanza en algunas dimensiones, pero sigue estando integrada de forma menos sistemática en los aspectos más importantes para una prestación centrada en las personas.

Quiénes participan es una de las brechas. Los métodos para comprender e involucrar a los usuarios en general están relativamente extendidos, pero la participación focalizada de las personas que enfrentan mayores barreras de acceso, como las personas analfabetas (11

de 36 países, 31%), los solicitantes de asilo o refugiados (11 de 36, 31%), las comunidades indígenas (12 de 36, 33%) y los grupos de población de bajos ingresos (14 de 36, 39%), está establecida de manera menos sistemática. Estos suelen ser los grupos cuya experiencia con los servicios difiere más del promedio y cuyas necesidades tienen más probabilidades de pasarse por alto si la participación no se diseña deliberadamente para incluirlos.

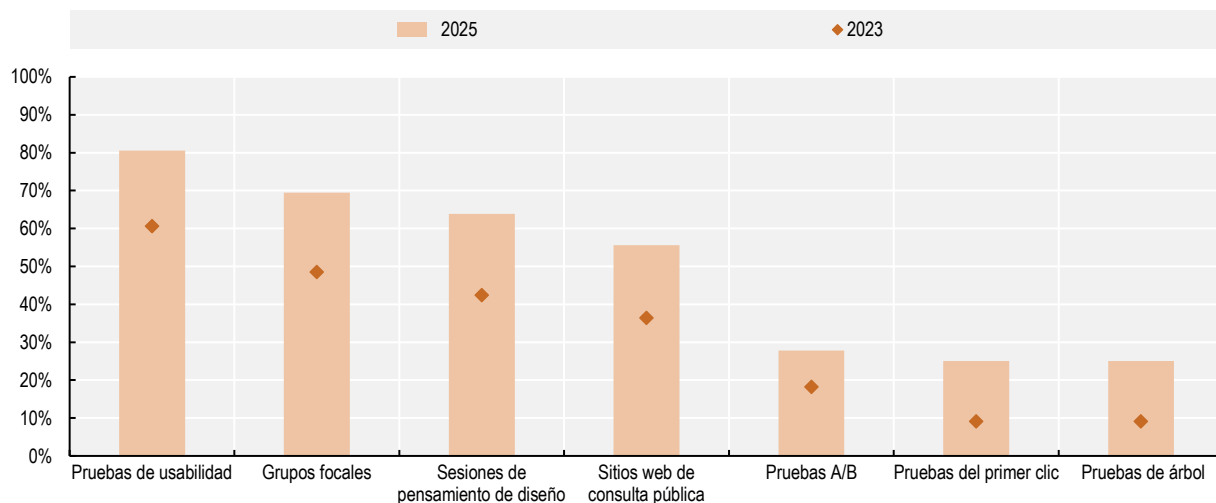
Si las pruebas son habituales es una segunda brecha. El DGI 2025 muestra un uso solo moderado de requisitos o recomendaciones formales para probar los servicios con los usuarios (12 de 36, 33%) o con los proveedores de servicios (12 de 36, 33%) antes y después de su lanzamiento. Los métodos de prueba, como las sesiones de usabilidad, los grupos focales y las herramientas de consulta en línea, están más disponibles que en 2023,

pero siguen utilizándose de manera desigual en el gobierno (Figura 5.3). Cuando las pruebas no son habituales, los problemas de los servicios (navegación confusa, lenguaje inaccesible, pasos que funcionan para algunos usuarios pero no para otros) tienden a aparecer solo después del lanzamiento, cuando su corrección es más costosa y disruptiva.

Si se da seguimiento a las necesidades a lo largo del tiempo es una tercera brecha. La participación que solo se produce al inicio de un proyecto capta una instantánea de las necesidades de los usuarios, y no la forma en que esas necesidades evolucionan a medida que se utilizan los servicios, cambian las circunstancias y surgen nuevos problemas. El seguimiento sistemático de las necesidades de los usuarios a lo largo del ciclo de vida del servicio sigue siendo moderado (21 de 36, 58%).

Figura 5.3. Los métodos para probar los servicios de gobierno digital no se utilizan de manera uniforme en los países de la OCDE

Porcentaje de países de la OCDE que informan métodos para probar los servicios de gobierno digital, por tipo, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza. Véase Tabla del anexo 5.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión. Las «pruebas A/B» se refieren a una técnica de prueba de la experiencia del usuario basada en la comparación entre dos versiones de un mismo producto o servicio. Las «pruebas de primer clic» se refieren a un método de prueba para sitios web, aplicaciones o plataformas que examina el «primer clic» de los usuarios al interactuar con el sistema, con el fin de verificar si logran completar una tarea. Las «pruebas de árbol» son un método de investigación de usuarios que se utiliza para comprobar si las personas pueden encontrar fácilmente información en un servicio, sitio web o aplicación a partir de su estructura y sus etiquetas, y no de su diseño visual.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/6hxztj>

Estas brechas adquieren especial importancia a medida que los gobiernos introducen servicios basados en IA. El DGI 2025 muestra que la participación de los usuarios aún no está integrada de manera sistemática en el desarrollo de la IA: solo 15 de 35 países de la OCDE (42%) informan involucrar a los usuarios de los servicios al elaborar políticas de IA o desplegar la IA en los servicios públicos. Esto es importante porque la retroalimentación de los usuarios reales es esencial para asegurar que las interacciones basadas en IA sean utilizables, accesibles y confiables, y porque los problemas de los sistemas de IA, como los sesgos o la exclusión de determinados grupos, pueden hacerse visibles solo mediante una participación sostenida de una amplia variedad de personas. La colaboración internacional en materia de IA también es limitada: solo 13 de los 36 países de la OCDE (36%) colaboran con sus homólogos de otros países en trabajos relacionados con la IA más allá de su participación en foros internacionales. Dado que los estándares, las prácticas de datos y los riesgos de la IA suelen trascender las fronteras, los enfoques de participación puramente nacionales dejan brechas importantes.

5.3.2. Hacer replicable la participación requiere habilitadores compartidos

Una vía práctica para que la participación sea más sistemática es proporcionar herramientas digitales de

participación de alcance gubernamental que cualquier ministerio u organismo pueda utilizar repetidamente al diseñar políticas y servicios, lo que estandariza el proceso básico de involucrar a los usuarios y reduce el esfuerzo necesario para hacerlo bien (OCDE, 2025^[15]). Los resultados del DGI 2025 sugieren que esta capa habilitante solo está establecida en parte: solo 17 de los 36 países de la OCDE (47%) informan requisitos para utilizar herramientas digitales de participación durante el diseño de las políticas, y las iniciativas de alcance gubernamental para fomentar su uso obtienen un puntaje moderado.

Hacer sistémica la participación requiere tres cambios interrelacionados: establecer expectativas claras de investigación y pruebas con usuarios en las etapas clave del desarrollo de los servicios; hacer factible la participación en la práctica mediante procesos compartidos de reclutamiento de participantes, formatos accesibles y protocolos de investigación reutilizables; y proporcionar suficiente apoyo especializado para que los equipos puedan planificar y llevar a cabo actividades de participación que lleguen a una amplia variedad de personas, traducir los hallazgos en decisiones de diseño y repetir este proceso de forma habitual y no como un esfuerzo excepcional (Recuadro 5.4).

Recuadro 5.4. Hacer más sistemática y eficaz la participación de los usuarios

Varios gobiernos están pasando de consultas puntuales a prácticas de participación más replicables, estableciendo expectativas más claras, haciendo factible la participación a escala y llegando a una gama más amplia de personas:

- El **Reino Unido** pone en práctica las expectativas de investigación con usuarios mediante estándares y orientaciones publicados, respaldados por mecanismos centrales de gobernanza que incluyen informes de evaluación del cumplimiento del estándar de servicio disponibles públicamente. Esto contribuye a integrar la investigación y las pruebas con usuarios como parte habitual del trabajo sobre los servicios, y no como un complemento opcional.
- **Islandia** apoya la evaluación de las necesidades de los usuarios en distintas etapas de la vida del servicio mediante diversos recursos, tanto en el lanzamiento como a lo largo del diseño y la prestación. La iniciativa Ísland.is Influencers ofrece una forma estructurada de reclutar e involucrar a usuarios en las pruebas antes del lanzamiento de los servicios, y remite a múltiples métodos de prueba, como las pruebas de usabilidad, las pruebas A/B, las pruebas de primer clic y las pruebas de árbol, lo que hace factible la participación a escala.

- **Canadá** exige a los ministerios maximizar la participación ciudadana en virtud de la Política y la Directiva sobre Comunicaciones e Identidad Federal, además de los requisitos de consulta previstos en marcos legislativos específicos. Los ministerios también recurren a orientaciones prácticas de diseño para la participación cuando no se aplica un único marco estandarizado.
- Los **Países Bajos** apoyan la participación y la inclusión a través de la Alianza Sociedad Digital, un modelo de colaboración sostenida que trabaja directamente con los grupos que enfrentan mayores barreras de acceso digital. Entre las medidas prácticas figuran la distribución de dispositivos reacondicionados, una línea de ayuda gratuita para consultas digitales y puntos de información presenciales, lo que contribuye a que la participación siga siendo factible y significativa para las personas que de otro modo podrían quedar excluidas.

Fuente: (GOV.UK, 2025^[16]; GOV.UK, 2026^[17]; Digital Iceland, s.f.^[18]; island.is, 2024^[19]; Gobierno de Canadá, 2025^[20]; Gobierno de Canadá, 2026^[21]; Alliance for Digital Living, 2026^[22]).

En general, los resultados sugieren que la participación de los usuarios avanza en cuanto a los métodos disponibles y los compromisos declarados, pero aún no se ha integrado de manera sistemática en los aspectos que más inciden en la calidad de los servicios: llegar a quienes enfrentan mayores barreras de acceso, hacer de las pruebas una expectativa habitual y dar seguimiento a las necesidades a lo largo de toda la vida de un servicio.

5.4. LOS SERVICIOS FIABLES REQUIEREN UNA PRESTACIÓN INTEGRADA ENTRE CANALES, INFRAESTRUCTURA E INTERCAMBIO DE DATOS

Los servicios públicos deben funcionar de forma fiable no solo cuando todo sale según lo previsto, sino también cuando cambian las circunstancias de las personas, aumenta la demanda o un canal deja de estar disponible. Una madre o un padre que enfrenta la pérdida repentina del empleo, una familia que atraviesa una crisis de salud o una empresa que se enfrenta a un cambio regulatorio inesperado dependen de que los servicios sigan siendo accesibles, coherentes y responsivos precisamente cuando más se necesitan. La fiabilidad en estos momentos no es un valor añadido, sino lo que distingue un servicio con el que las personas pueden contar realmente de uno que solo funciona en condiciones ideales.

Este tipo de prestación de servicios fiable e integrada depende de tres elementos que funcionen de manera conjunta: un enfoque de la prestación de servicios que funcione de manera coherente en los distintos canales; una infraestructura digital que sustente la continuidad cuando cambian las circunstancias; y la capacidad de compartir datos entre organismos para que las personas

no tengan que repetir la información a medida que avanzan en los recorridos de servicio.

5.4.1. Prestación de servicios integrada entre canales

La mayoría de los gobiernos ofrece hoy servicios a través de múltiples canales: en línea, por teléfono, de forma presencial y, cada vez más, mediante aplicaciones y apoyo digital asistido. Esto ofrece a las personas más opciones según su forma preferida de acceder a los servicios. Los datos de la Encuesta de la OCDE Riesgos que Importan 2024 muestran que, si bien algo más de la mitad de los encuestados afirma utilizar herramientas digitales para acceder a los servicios gubernamentales la mayor parte del tiempo, cuatro de cada diez preferirían opciones presenciales o en papel (OCDE, 2025^[2]). Pero ofrecer múltiples canales no es lo mismo que ofrecer una experiencia integrada entre ellos. La verdadera prueba es si una persona puede iniciar un trámite en un canal y continuarlo en otro sin perder su avance, repetir información ni tener que desenvolverse en un sistema que no la reconoce. Esto es importante porque, incluso cuando la prestación de servicios es principalmente en línea, una proporción significativa de personas sigue dependiendo de canales humanos y en papel, o los prefiere. Esto es especialmente relevante en los servicios que afectan a derechos, prestaciones o la situación jurídica, donde un traspaso fallido puede tener consecuencias que van más allá de la incomodidad, como el incumplimiento de plazos, la pérdida del acceso al apoyo o dificultades para ejercer derechos. Por lo tanto, diseñar servicios que funcionen realmente en todos los canales no es una cuestión transitoria, sino un

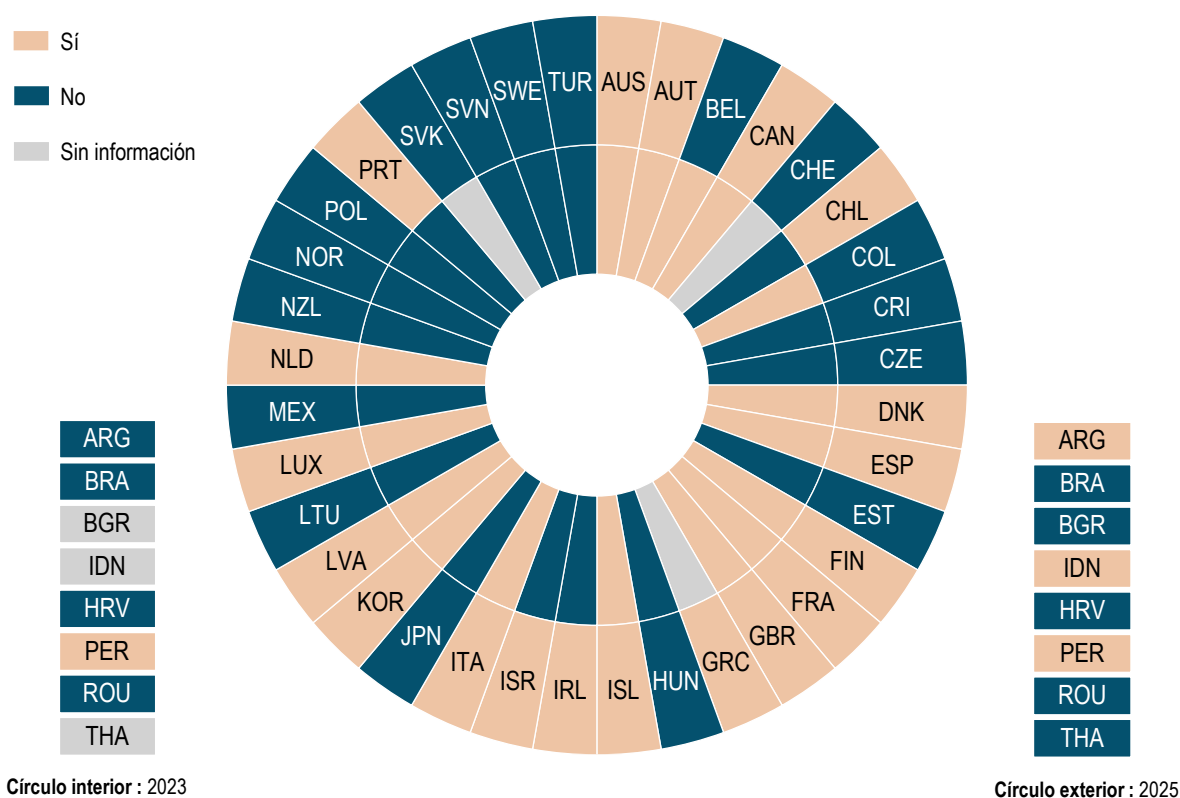
requisito esencial de una prestación de servicios centrada en las personas.

Muchos gobiernos han fortalecido los puntos de entrada a sus servicios: los catálogos de servicios están más disponibles (31 de 36 países, 86%) – a menudo complementados por plataformas únicas de información o de prestación de servicios – y las opciones de canal están señalizadas con mayor claridad (26 de los 31 países con catálogos de servicios, 83%). Pero los resultados del DGI 2025 sugieren que en muchos países todavía falta un enfoque claro y de alcance gubernamental para

gestionar la relación entre los canales, lo que a menudo se denomina estrategia omnicanal. Un enfoque omnicanal implica diseñar los servicios de modo que todos los canales funcionen de manera conjunta como un sistema coherente: los usuarios pueden pasar de uno a otro con fluidez, la calidad de la experiencia es coherente independientemente de cómo accedan a un servicio y ningún canal se trata como secundario o desconectado. Solo 19 de los 36 países de la OCDE (53%) cuentan con una estrategia omnicanal de este tipo (Figura 5.4).

Figura 5.4. Solo la mitad de los países de la OCDE cuenta con una estrategia omnicanal de alcance gubernamental

Países que informan contar con una estrategia gubernamental para enfoques omnicanal de prestación de servicios, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023. Un enfoque omnicanal se define como aquel en el que todos los canales de los servicios funcionan de manera conjunta como un sistema coherente: los usuarios pueden pasar de uno a otro con fluidez, la calidad de la experiencia es coherente independientemente de cómo accedan a un servicio y ningún canal se trata como secundario o desconectado.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/4m1pos>

Incluso donde existe un enfoque omnicanal, los detalles prácticos sobre cómo se organizan y posicionan los canales no están definidos de manera coherente en todo el gobierno; por ejemplo, qué servicios pueden completarse íntegramente en línea, dónde se necesita apoyo telefónico o presencial, cómo se alinean los canales nacionales y subnacionales, y cómo se conectan e interoperan los canales y servicios de los distintos sectores de la administración pública. Sin esta claridad, ampliar el número de canales puede, de hecho, complicar las cosas a los usuarios, al añadir más puntos de entrada sin reducir la complejidad de desplazarse entre ellos.

Construir un enfoque integrado entre canales requiere, al menos, tres compromisos prácticos. En primer lugar,

tratar los recorridos de servicio prioritarios como experiencias de principio a fin, que abarcan múltiples organizaciones y canales, y no como transacciones separadas a cargo de organismos individuales o sectores específicos. En segundo lugar, explicitar para qué sirve cada canal (por ejemplo, qué puede completarse digitalmente de principio a fin, qué requiere apoyo asistido y qué exige una interacción presencial) y diseñar traspasos claros entre ellos. En tercer lugar, establecer mecanismos de continuidad para que las personas no tengan que empezar de nuevo al cambiar de canal: esto incluye sistemas de identidad digital que funcionen en todos los puntos de contacto, un intercambio de datos adecuado entre organismos y una responsabilidad clara sobre quién asume el caso cuando una interacción pasa de un canal u organización a otro (Recuadro 5.5).

Recuadro 5.5. Diseñar recorridos de servicio integrados entre canales

Varios gobiernos están haciendo más explícito su enfoque de la prestación por canales, lo que ayuda a las personas a pasar de un canal a otro sin perder su avance ni tener que repetir información:

- **Australia** sitúa su enfoque omnicanal en el marco de la Estrategia de Datos y Gobierno Digital, y las expectativas de acceso no digital se reflejan en estándares como el Estándar de Servicio Digital y el Estándar de Inclusión Digital. myGov funciona como principal punto de entrada, con orientaciones y estándares que favorecen patrones coherentes de prestación de servicios en todos los canales.
- El Decreto-Ley 49/2024 de **Portugal** define cómo deben integrarse los canales de los servicios públicos para apoyar un enfoque omnicanal, lo que permite a la ciudadanía y a las empresas iniciar un servicio en un canal y continuarlo en otro según sus necesidades, a la vez que favorece una experiencia unificada de atención.
- Government24 (Gov.kr) de **Corea** es un canal integrado de servicios gubernamentales, vinculado a las disposiciones de la Ley de Gobierno Electrónico sobre ventanillas de servicio integradas. Ofrece orientaciones claras sobre qué servicios pueden completarse en línea y cuáles requieren pasos presenciales, lo que favorece traspasos claros entre canales.
- GOV.IL y MyGov.il de **Israel** reúnen los servicios y la información del gobierno en un punto de entrada digital unificado, con rutas estructuradas para los distintos tipos de servicios y una señalización clara de los medios de contacto y asistencia.

Fuente: (DTA, 2025^[14]; Presidency of the Council of Ministers (Portugal), 2024^[23]; gov.pt, 2026^[24]; Ministry of Digital Governance (Greece), 2026^[25]; Gobierno de Israel, 2026^[26])

5.4.2. La infraestructura pública digital como base de la continuidad

La prestación integrada entre canales depende de la infraestructura digital que la sustenta. Cuando una persona pasa de un canal a otro, o de un organismo a otro, los sistemas que respaldan esas interacciones deben poder reconocerla, reutilizar la información que ya ha proporcionado y mantener la continuidad de su recorrido de servicio. Sin ello, incluso un enfoque omnicanal bien diseñado se desmorona en el momento del traspaso.

La identidad digital es especialmente importante en este sentido. Un sistema de identidad digital ampliamente utilizado permite a los servicios reconocer a la misma persona en distintos canales y organismos, de modo que los usuarios no tengan que volver a acreditar quiénes son ni volver a presentar información que ya han proporcionado. Donde la identidad digital está ampliamente adoptada, los organismos pueden reutilizar información verificada para comprobar requisitos y dar continuidad a los casos, lo que favorece recorridos más sencillos y una resolución más rápida de las solicitudes. Como se mostró en el capítulo 2, la mayoría de los países de la OCDE cuenta con una estrategia de identidad digital y con los principales mecanismos de gobernanza, pero la proporción de servicios a los que realmente puede accederse mediante identidad digital, y la proporción de la población que la utiliza, siguen siendo más limitadas. Esta brecha tiene consecuencias prácticas: cuando la identidad digital no llega a la mayoría de los servicios y usuarios, la continuidad que podría ofrecer no puede materializarse. Abordar esta brecha requiere desplazar el foco de los marcos formales al uso generalizado en la práctica, integrando la identidad digital en las distintas carteras de servicios, mejorando la experiencia y la confianza de los usuarios, y creando incentivos más claros para que tanto las instituciones como los usuarios recurran a la identidad digital en las interacciones habituales con los servicios (véase la sección 2.3 del capítulo 2 sobre la gobernanza de la identidad digital).

Otros componentes de la DPI también contribuyen a la continuidad y a la capacidad de respuesta. Los registros de datos oficiales (registros de información clave como los datos de población, los datos de las empresas y las direcciones) ayudan a los organismos a acceder a los datos esenciales de manera coherente, lo que reduce la necesidad de verificaciones manuales o de solicitudes

duplicadas cuando un caso pasa de una organización a otra. Las herramientas comunes de notificación y mensajería permiten a los organismos comunicarse de forma fiable con las personas a través de canales alternativos cuando los canales principales no están disponibles. Los sistemas de pago compartidos favorecen una prestación más rápida y fiable del apoyo financiero. En conjunto, estos componentes facilitan redirigir los recorridos de servicio cuando es necesario, reducen los puntos únicos de falla y permiten traspasos más rápidos y fiables (véase la sección 2.1 del capítulo 2 sobre los componentes básicos de la DPI).

5.4.3. Intercambio de datos para apoyar recorridos integrados

El tercer elemento de una prestación de servicios fiable e integrada es la capacidad de vincular y compartir datos entre instituciones y sectores del gobierno, incluida, cuando corresponda, información de identificación personal que permita a las organizaciones reconocer al mismo usuario en distintos ministerios sectoriales u organismos. Muchos servicios públicos implican interacciones con múltiples entidades, cada una de las cuales puede requerir la misma información de respaldo, como la acreditación de la identidad, los datos del hogar o los ingresos. Sin un intercambio de datos eficaz, se pide a los usuarios que vuelvan a presentar en cada paso evidencia que el gobierno ya tiene en otro lugar. Cuando los datos pueden vincularse y compartirse de forma segura, con la gobernanza y las salvaguardias adecuadas, la experiencia se vuelve más sencilla y coherente, lo que permite a las personas avanzar en un recorrido de servicio sin duplicidades innecesarias y a los gobiernos identificar necesidades, verificar requisitos y coordinar respuestas más allá de los límites organizacionales.

Los resultados del DGI 2025 sugieren que las condiciones habilitantes están establecidas en parte, pero el uso efectivo va a la zaga de los requisitos formales. Los requisitos para compartir datos entre instituciones del sector público son relativamente sólidos: el 79% de los países de la OCDE informa contar con ellos. Pero, en la práctica, en los países que disponen de un sistema de intercambio de datos, solo el 63% de las instituciones del gobierno central y el 58% de las instituciones de los gobiernos subnacionales lo utilizan activamente en promedio. El capítulo 2 ya identificó el reto de que, si bien existen marcos jurídicos y

estrategias, los incentivos, la integración operativa, las competencias y los mecanismos de rendición de cuentas para integrar la interoperabilidad en la prestación cotidiana de servicios siguen siendo desiguales. Esta brecha entre contar con un sistema y utilizarlo tiene consecuencias: cuando los traspasos dependen de un intercambio de datos técnicamente disponible pero que no se utiliza de manera sistemática en la práctica, la carga recae de nuevo en la persona que accede al servicio, que debe volver a presentar evidencia y desenvolverse en un sistema incapaz de integrar lo que sabe (véase la sección 2.5 del capítulo 2 sobre la interoperabilidad). Algunos gobiernos también están incorporando la gestión del consentimiento en su infraestructura pública digital, lo que permite a las personas autorizar, monitorear y revocar el intercambio de datos de maneras que pueden facilitar una reutilización confiable de los datos en servicios interconectados (OCDE, próximamente^[27]).

En conjunto, estos tres elementos (un diseño integrado de los canales, una infraestructura digital ampliamente utilizada y mecanismos confiables de intercambio de datos) se refuerzan mutuamente. Fortalecer uno de ellos sin los demás solo produce una mejora parcial. Una estrategia de canales clara sin identidad digital implica que los usuarios aún deben volver a identificarse en cada punto de contacto. La identidad digital sin intercambio de datos implica que los organismos pueden reconocer a una persona, pero no pueden actuar en función de lo que saben. El intercambio de datos sin un diseño claro de los canales implica que la información fluye, pero la experiencia del usuario puede seguir siendo fragmentada. Cuando los servicios son realmente proactivos, anticipan las necesidades y llegan directamente a las personas, la elección del canal o del mecanismo de acceso pierde importancia, ya que la carga de desenvolverse en el sistema pasa del usuario al Estado.

5.5. SERVICIOS PROACTIVOS: REDUCIR LA CARGA ANTICIPANDO LAS NECESIDADES

La mayoría de los servicios públicos actuales son reactivos: las personas deben saber a qué tienen derecho y cómo solicitarlo. Esto hace recaer en las personas o las empresas la carga de desenvolverse en el gobierno, y esa carga no se distribuye por igual. Las personas menos familiarizadas con los sistemas gubernamentales, que enfrentan barreras idiomáticas, que están sometidas a

estrés o que simplemente desconocen qué apoyo está disponible pueden no presentar ninguna solicitud, hacerlo demasiado tarde o abandonar a mitad del proceso (OCDE, 2024^[5]). El resultado es una no utilización evitable de las prestaciones: apoyos que existen pero que no llegan a las personas que los necesitan.

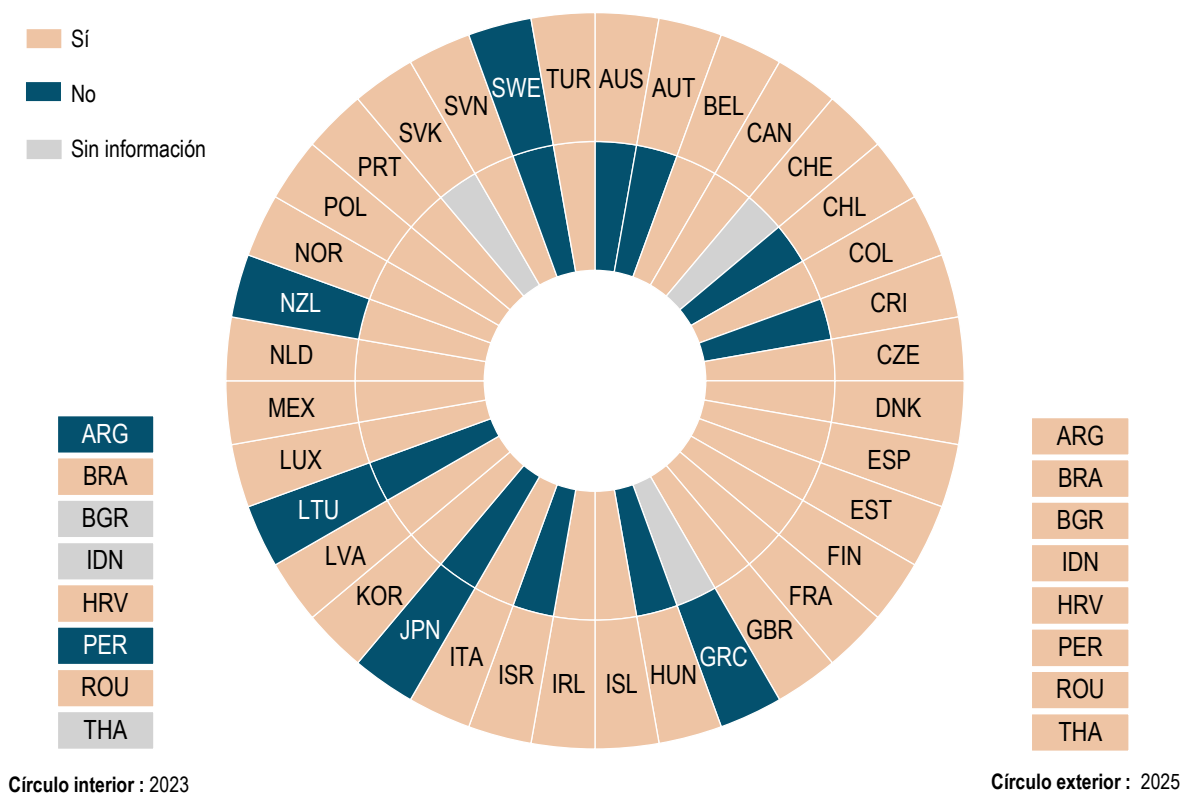
Los servicios proactivos abordan esta situación modificando la opción por defecto. En lugar de esperar a que las personas se presenten, el gobierno actúa a partir de lo que ya sabe: identifica posibles beneficiarios, precarga la información, envía recordatorios oportunos o entrega las prestaciones automáticamente cuando se cumplen las condiciones. No se trata simplemente de una mejora de la comodidad. Es una cuestión de equidad: los enfoques proactivos ayudan a asegurar que el apoyo llegue a quienes lo necesitan, y no solo a quienes logran desenvolverse con éxito en el sistema.

La proactividad también reduce el trabajo innecesario para ambas partes. Cuando los servicios dependen del llenado reiterado de formularios y de verificaciones manuales, el gobierno asume una carga de trabajo evitable debido a solicitudes incompletas, verificaciones duplicadas e idas y vueltas administrativas. Cuando los servicios pueden reutilizar la información, anticipar las necesidades y automatizar los pasos rutinarios cuando corresponda, tanto las personas como el gobierno ahorran tiempo y esfuerzo.

Los resultados del DGI 2025 muestran que la proactividad ocupa el quinto lugar entre las seis dimensiones del Marco de Políticas de Gobierno Digital, lo que indica que muchos gobiernos siguen siendo más sólidos en la estrategia y en las bases de la prestación digital que en lograr que los servicios anticipen las necesidades o simplifiquen las interacciones por defecto (Figura 5.5). La razón no es principalmente la falta de ambición, sino (en parte) que la proactividad depende de capacidades difíciles de escalar mediante proyectos aislados: sistemas compartidos, infraestructura interoperable y la capacidad de reutilizar datos de forma segura entre organismos. Además, los modelos más proactivos pueden tener implicaciones fiscales significativas: cuando los gobiernos identifican activamente a todas las personas que cumplen los requisitos para un servicio o una prestación y llegan a ellas, la utilización aumenta por diseño, lo que exige que los presupuestos y los modelos de financiamiento anticipen y absorban una demanda mayor y más visible.

Figura 5.5. La mayoría de los gobiernos reconoce la prestación proactiva de servicios como un objetivo operativo

Países que reconocen la prestación proactiva de servicios como un objetivo operativo, 2023 y 2025



Nota: «Sí» incluye tanto una estrategia independiente como la inclusión en una estrategia más amplia. No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/vo6dnh>

Tres palancas prácticas pueden ayudar a los gobiernos a lograr avances significativos.

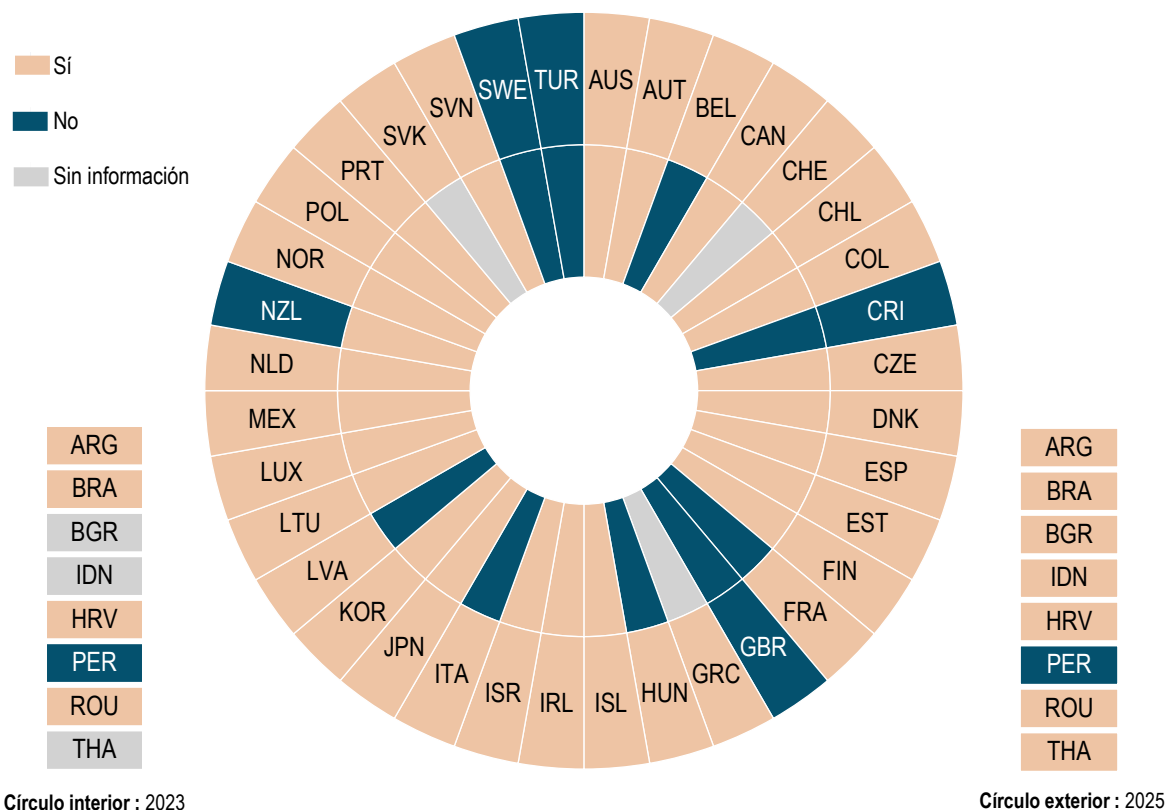
5.5.1. Llevar el principio de una sola vez de la política a la práctica

El principio de una sola vez, es decir, el compromiso de que el gobierno no debe pedir a las personas que

proporcionen la misma información más de una vez, está ampliamente reconocido en los países de la OCDE y figura en muchas estrategias nacionales (Figura 5.6). Pero su reconocimiento en un documento estratégico está muy lejos de su integración como rasgo habitual de la forma en que se prestan los servicios.

Figura 5.6. El amplio reconocimiento del principio de «una sola vez» aún no se ha traducido en una práctica habitual

Países que reconocen el principio de «una sola vez», 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/g4qpfo>

Hacer que el principio de «una sola vez» funcione en la práctica requiere un conjunto de prácticas operativas que muchos gobiernos aún no han establecido de manera sistemática: qué información puede reutilizarse y con qué base jurídica; qué salvaguardias y mecanismos de consentimiento se aplican; qué mecanismos técnicos (registros de datos compartidos, plataformas de intercambio de datos, procesos de verificación estandarizados) se encargarán de la reutilización; y cómo se verificará el cumplimiento cuando se diseñen nuevos servicios. Sin estas bases, los equipos de servicio se ven obligados a negociar caso por caso los acuerdos de

intercambio de datos o a recurrir a soluciones manuales, lo que en ambos casos reintroduce la carga y la fragmentación que el principio de una sola vez pretende eliminar.

El objetivo es que el principio de una sola vez sea la norma y no la excepción: cuando la información pueda reutilizarse, debe reutilizarse; cuando no pueda, el motivo debe ser claro, y la vía técnica de verificación y reutilización debe estar disponible como recurso compartido y no como algo que cada equipo tenga que construir desde cero (Recuadro 5.6).

Recuadro 5.6. Poner en práctica el principio de una sola vez

Varios gobiernos están pasando de reconocer el principio de una sola vez a integrarlo como requisito de la prestación de servicios:

- La Ley de Solo Una Vez de **Bélgica** exige a los servicios públicos federales reutilizar la información que ya consta en registros oficiales, como el Registro Nacional y la Banque-Carrefour des Entreprises, en lugar de pedir a las personas que vuelvan a proporcionarla. Los nuevos formularios deben ser revisados antes de su uso por un servicio de simplificación que puede exigir cambios. Las personas y las empresas pueden denunciar los formularios que no cumplan la norma para que sean revisados.
- **Grecia** apoya la prestación basada en el principio de una sola vez mediante un Sistema Técnico de Solo Una Vez específico y el Centro de Solo Una Vez (Once-Only Hub). Se espera que los nuevos servicios digitales acrediten el cumplimiento de los requisitos de interoperabilidad y de una sola vez como parte de la aprobación de los proyectos, en consonancia con los marcos de desarrollo de gov.gr.
- **España** permite la verificación entre organismos mediante una Plataforma de Intermediación de Datos, utilizada en el marco de convenios de colaboración entre administraciones. Esto está vinculado al marco jurídico del procedimiento administrativo, lo que permite a los organismos públicos verificar la información directamente en lugar de pedir a las personas que vuelvan a presentarla.
- **Corea** fundamenta su enfoque de una sola vez en la Ley de Gobierno Electrónico y lo vincula a la aprobación de proyectos y a la gobernanza presupuestaria, incluidas las revisiones previstas en la Ley Marco de Informatización Inteligente, lo que crea una conexión directa entre el principio de una sola vez y la forma en que se aprueban y financian los proyectos digitales.

Fuente: (FPS BOSA, 2024^[28]; Ministry of Digital Governance (Greece), 2022^[29]; Ministry of Digital Governance (Greece), 2024^[30]; Head of State (Spain), 2015^[31]; Ministry of Government Legislation (Korea), 2026^[32])

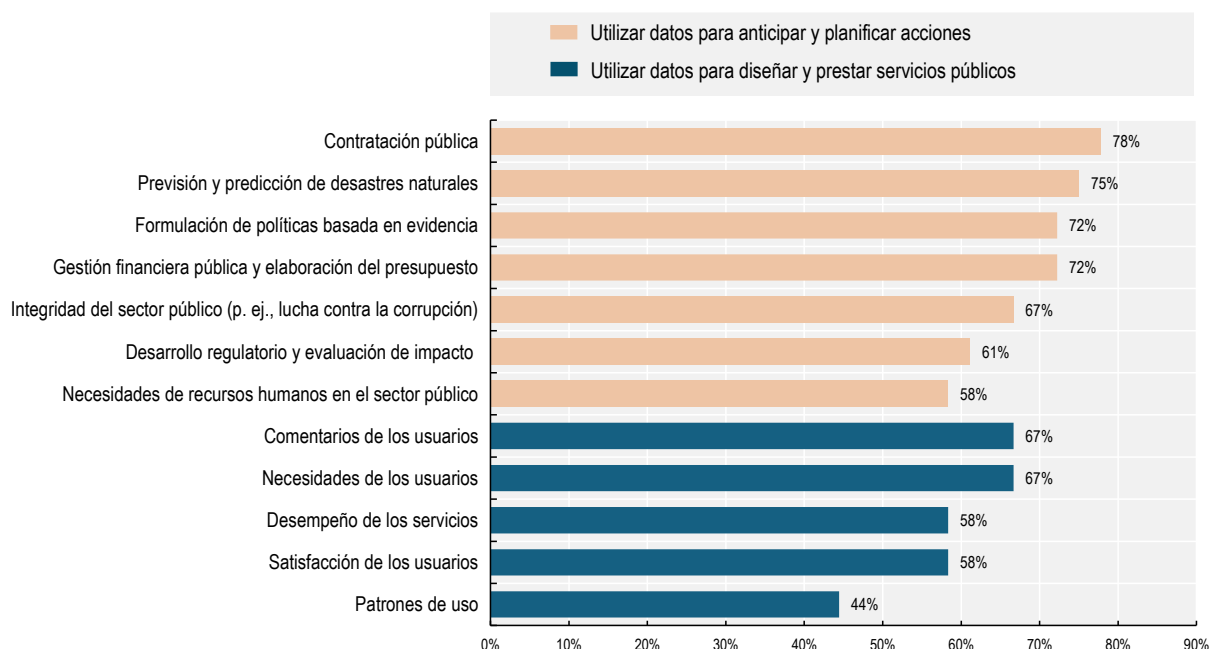
5.5.2. Utilizar los datos para mejorar la prestación de servicios

Los gobiernos recopilan y analizan grandes cantidades de datos sobre cómo se utilizan los servicios, quién accede a ellos y qué resultados producen. Pero hay una diferencia importante entre utilizar los datos para comprender lo que sucede y utilizarlos para cambiar lo que sucede en el punto de prestación del servicio. La proactividad se hace realidad cuando la información orienta las decisiones concretas que se toman en las operaciones de los servicios (verificación de requisitos, transiciones de casos, notificaciones, acciones de acercamiento focalizadas), y no solo los informes que los directivos leen después.

Los resultados del DGI 2025 apuntan a avances desiguales en este ámbito. Los gobiernos informan un uso relativamente mayor de los datos para anticipar y planificar las intervenciones gubernamentales a nivel estratégico, orientando la gestión presupuestaria, el diseño de políticas y la asignación de recursos. Pero el uso operativo de los datos para diseñar y prestar servicios (utilizar información en tiempo real para orientar más rápido a las personas, identificar necesidades emergentes o activar apoyos proactivos) sigue estando menos maduro, aunque es bastante común (Figura 5.7). Esta brecha es en parte estructural: los usos estratégicos de los datos pueden desarrollarse de manera centralizada por equipos analíticos, mientras que los usos operativos requieren integrar los datos en los sistemas, los procesos y los flujos de trabajo cotidianos de las personas que prestan los servicios.

Figura 5.7. Los gobiernos utilizan mejor los datos para la estrategia que para la prestación cotidiana de servicios

Porcentaje de países de la OCDE que informan iniciativas de alcance gubernamental para utilizar los datos con el fin de anticipar y planificar intervenciones, y un uso de los datos en todo el gobierno para diseñar y prestar servicios públicos, por área, 2025



Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Véanse Tabla del anexo 5.A.1 y Tabla del anexo 5.A.2 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink <https://stat.link/e04y1i>

Trasladar el uso de los datos de la presentación de informes y la planificación a las operaciones de los servicios requiere invertir en las herramientas, las competencias y los mecanismos de gobernanza que hacen accesibles y utilizables los datos operativos. También requiere salvaguardias claras: los datos utilizados para identificar a las personas que cumplen los

requisitos, predecir necesidades o adaptar la comunicación deben gobernarse de forma transparente, con protecciones adecuadas contra los sesgos, las inferencias inapropiadas o la exclusión de determinados grupos. Una proactividad basada en datos sesgados corre el riesgo de causar daños en lugar de reducir las cargas (Recuadro 5.7).

Recuadro 5.7. Utilizar los datos para anticipar las necesidades y mejorar la planificación

La proactividad suele comenzar con la respuesta a señales tempranas. Por ello, varios gobiernos han fortalecido la forma en que utilizan los datos para anticipar necesidades y planificar intervenciones, por ejemplo:

- **Australia** utiliza datos vinculados y longitudinales para apoyar intervenciones focalizadas y la planificación, entre otras cosas mediante la Iniciativa de Datos sobre el Curso de Vida y las iniciativas de base territorial. Los informes de evaluación favorecen la toma de decisiones basada en evidencia sobre dónde priorizar la acción.
- **Estonia** utiliza una solución de búsqueda inteligente de textos para apoyar la preparación de las decisiones de política. Las normas de técnica legislativa también exigen que las exposiciones de motivos incluyan una evaluación del impacto esperado de la legislación propuesta, lo que refuerza un enfoque del diseño de políticas basado en evidencia.
- **Grecia** está desarrollando un centro de gestión y análisis de grandes conjuntos de datos en el marco del plan de recuperación Grecia 2.0, que apoya la toma de decisiones estratégicas y fortalece la base empírica para la regulación y el análisis de políticas.
- **Finlandia** utiliza enfoques de gestión de la información de alcance gubernamental para apoyar mejores decisiones en entornos complejos, entre ellos la herramienta Tietokiri y enfoques estructurados de evaluación de impacto durante la redacción de la legislación.
- **Reino Unido (Londres)**. Cinco autoridades locales colaboraron en el marco del Programa InnOvaTe para aplicar datos de sensores en tiempo real con el fin de realizar intervenciones locales más tempranas y focalizadas. En 47 pruebas, más de 2 900 sensores alimentaron una plataforma compartida que generó información útil para la acción, en apoyo de casos de uso como las alertas tempranas de inundaciones, la identificación de edificios subutilizados y la reducción del vertido ilegal de residuos.

Fuente: (Australian Bureau of Statistics, 2026^[33]; Australian Department of Social Services, 2025^[34]; Australian Department of the Treasury, 2025^[35]; Oficina del Gobierno de Estonia, 2026^[36]; Ministry of Digital Governance (Greece), 2022^[37]; Ministry of Finance (Finland), s.f.^[38]; Finnish State Treasury, 2024^[39]; OCDE, 2024^[40])

5.5.3. Utilizar la IA para que el apoyo oportuno sea la norma

La IA puede ayudar a los gobiernos a pasar de una prestación de servicios reactiva a una proactiva de maneras prácticas (OCDE, 2025^[41]; OCDE, 2025^[42]) (véase también el capítulo 4):

- mejorando la clasificación y la derivación, de modo que las personas sean orientadas antes hacia la vía adecuada (por ejemplo, identificando el servicio, el canal o el paso de seguimiento más pertinente);
- favoreciendo una comunicación más personalizada y oportuna, como recordatorios focalizados, incentivos conductuales o actualizaciones del estado de los trámites que reduzcan el incumplimiento de plazos y eviten abandonos evitables, manteniendo al mismo

tiempo la equidad, la accesibilidad y explicaciones claras;

- ayudando a las administraciones a identificar patrones que indiquen necesidades emergentes o fricciones en los servicios, como aumentos repentinos de casos sin resolver, cuellos de botella, contactos repetidos o señales de riesgo de exclusión.

Bien utilizada, la IA puede hacer que el apoyo oportuno y focalizado sea la norma, y no algo que las personas deban buscar y solicitar por sí mismas. Ofrecer un apoyo más oportuno implica alinear el desarrollo de capacidades en IA con cambios en la organización del trabajo, integrar la IA en las operaciones, aclarar las responsabilidades entre las personas y los sistemas, y facultar al personal para actuar a partir de los resultados de la IA. Al mismo tiempo, la IA puede introducir riesgos reales, como la opacidad, los datos sesgados y una automatización inapropiada. Cuando la IA se utiliza con

una finalidad pública clara, con supervisión humana y salvaguardias proporcionales al riesgo, puede ayudar a reimaginar cómo es un servicio público proactivo: fortalecer la capacidad de respuesta de las operaciones

de los servicios convirtiendo las señales de los datos en acciones más tempranas y ayudando al personal a centrar su atención donde más se necesita (Recuadro 5.8).

Recuadro 5.8. Aplicar la IA para fortalecer los servicios proactivos

- Compar:IA de **Francia** permite comparar modelos de lenguaje de IA en francés y recopila las preferencias de los usuarios, que se convierten en conjuntos de datos abiertos. Esto ayuda a los organismos públicos a evaluar y seleccionar modelos de IA que cumplan los requisitos nacionales, lo que fortalece la base empírica para una adopción responsable de la IA en el gobierno.
- **Luxemburgo** utiliza la IA a través de su cartera AI4Gov para dos tipos de apoyo proactivo: la identificación de patrones inusuales en los datos financieros municipales para señalar posibles irregularidades, y la elaboración de perfiles para ayudar a los asesores de empleo a evaluar qué personas en busca de empleo probablemente necesitarán qué tipo de apoyo para acceder a un trabajo.
- **España** utiliza la IA en la gestión de incendios forestales: el sistema Arbaria utiliza la IA y datos históricos de incendios para predecir el comportamiento del fuego y orientar tanto las decisiones preventivas como las reactivas, lo que ayuda a las autoridades a actuar antes y con mayor eficacia.
- El Ministerio del Interior y Seguridad (MOIS) de **Corea** ha puesto a prueba un sistema de monitoreo telefónico basado en IA que contacta de forma proactiva a personas potencialmente vulnerables, analiza sus respuestas para identificar señales de riesgo y activa un seguimiento humano rápido. La iniciativa tiene como objetivo reducir la carga de trabajo administrativo rutinario y, al mismo tiempo, mejorar la detección temprana en grupos como las personas mayores que viven solas y los hogares de bajos ingresos. (OCDE, 2025^[43])

Fuente: (Ministry of Culture (France), 2025^[44]; Ministry of Digitalization (Luxembourg), 2025^[45]; Gobierno de España, 2022^[46]; OCDE, 2025^[43])

La proactividad no es un programa ni una tecnología, sino un cambio en la forma de organizar la prestación de servicios. Los gobiernos pueden lograr mayores avances centrándose en tres pasos interrelacionados: convertir el principio de una sola vez en una práctica de prestación por defecto que los equipos de servicio puedan aplicar de manera sistemática; trasladar el uso de los datos de la presentación de informes y la planificación a los procesos operativos en los que se prestan los servicios; y utilizar la IA como herramienta para que el apoyo oportuno y focalizado sea la norma, y no algo que las personas deban buscar y solicitar por su cuenta.

5.6. SE NECESITAN CICLOS DE RETROALIMENTACIÓN MÁS SÓLIDOS PARA IMPULSAR LA MEJORA CONTINUA

Todo lo descrito en este capítulo (estándares de servicio coherentes, una participación significativa de los

usuarios, una prestación integrada entre canales, servicios proactivos) depende de que los gobiernos dispongan de información fiable sobre si sus servicios funcionan realmente. Sin ella, es difícil saber dónde se necesitan más mejoras, si los cambios están marcando una diferencia o si la inversión digital genera beneficios reales para las personas. Los ciclos de retroalimentación, es decir, los mecanismos que vinculan la evidencia sobre el desempeño de los servicios con las decisiones que los configuran, son lo que hace que la mejora sea sostenible y no ocasional.

Los resultados del DGI 2025 sugieren que este sigue siendo un eslabón débil para muchos gobiernos. La mayoría de los países de la OCDE incluye el monitoreo de la experiencia del usuario en su estrategia nacional de gobierno digital – 26 de los 36 países de la OCDE (72%). Pero incluirlo en una estrategia es distinto de medirlo sistemáticamente y actuar en función de los resultados. La evidencia apunta a una medición a menudo parcial,

poco coherente e insuficientemente vinculada a las decisiones importantes: solo 21 de los 36 países (58%) realizan un seguimiento sistemático de las necesidades de los usuarios a lo largo del ciclo de vida de los servicios.

5.6.1. El monitoreo es habitual, pero lo que se mide importa

Dar seguimiento a si los servicios cumplen sus objetivos es una función básica de gestión, y la mayoría de los gobiernos de la OCDE cuenta con algún tipo de monitoreo de los servicios. Pero hay dos cuestiones importantes: si el monitoreo capta los aspectos adecuados y si está vinculado a la mejora.

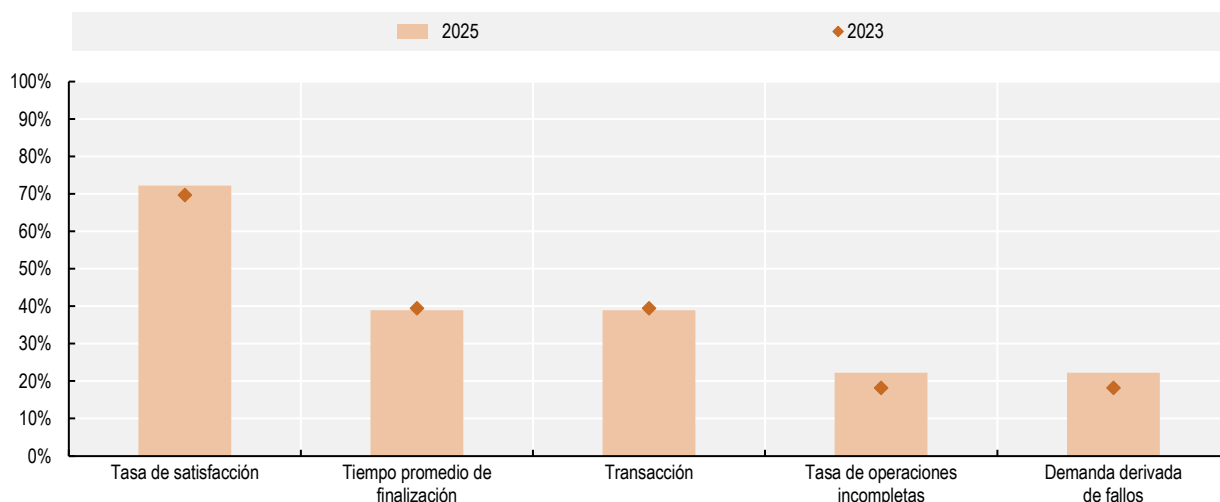
Gran parte del monitoreo actual se centra en los procesos y los productos: si un servicio se lanzó a tiempo, si se cumplió un hito, si se completó un formulario. Este tipo de información es útil para la rendición de cuentas básica, pero dice poco a los gobiernos sobre si los servicios funcionan bien para las personas que los utilizan. El monitoreo que capta la experiencia del usuario (qué tan fácil fue utilizar un servicio, dónde se atascaron las personas, si encontraron

lo que necesitaban) ofrece una base mucho más útil para la mejora.

Los resultados del DGI 2025 muestran que el uso de indicadores para medir el desempeño de los servicios sigue siendo bajo en los países de la OCDE (Figura 5.8). Se trata de una brecha significativa: sin una medición sistemática del desempeño de los servicios, los gobiernos operan con una visibilidad limitada cuando intentan priorizar mejoras, asignar recursos o justificar la inversión en la transformación de los servicios. Además, los resultados de la Encuesta de la OCDE sobre el Servicio a la Ciudadanía muestran que solo alrededor de un tercio de los países exige metas de prestación en todo el gobierno central, mientras que una proporción similar informa no tener ninguna meta de este tipo (OCDE, 2025^[47]; OCDE, próximamente^[48]). En conjunto, los resultados sugieren que la medición es a menudo parcial, desigual e insuficientemente estandarizada para permitir la comparación, la focalización y la toma de decisiones en todo el gobierno. No obstante, los países avanzan en los esfuerzos de alcance gubernamental para medir la satisfacción con los servicios públicos, como se señala en el Recuadro 5.9.

Figura 5.8. El monitoreo de los servicios está generalizado, pero la medición significativa del desempeño sigue siendo limitada

Porcentaje de países de la OCDE que informan medir el desempeño de los servicios digitales y los costos de transacción, por tipo, 2023 y 2025



Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Estados Unidos, Grecia, la República Eslovaca ni Suiza. Véase Tabla del anexo 5.A.1 para consultar los datos completos de los países de la OCDE y de los países candidatos a la adhesión.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

StatLink  <https://stat.link/r1ojs3>

La transparencia pública sobre el desempeño de los servicios también es limitada. Solo 17 de los 36 países (48%) publican en línea datos de avance o de monitoreo de los proyectos digitales, frente al 39% en 2023, lo que constituye una tendencia positiva, pero sigue significando que en más de la mitad de los países de la

OCDE no existe una ventana pública habitual sobre el desempeño de los principales servicios. Una mayor transparencia favorecería el escrutinio externo, fomentaría el aprendizaje compartido en todo el gobierno y fortalecería la rendición de cuentas pública sobre la calidad de los servicios.

Recuadro 5.9. Esfuerzos de alcance gubernamental para medir la satisfacción de los usuarios con los servicios públicos en los países de la OCDE

La Medición de Satisfacción Usaria (MESU) de **Chile** es una de las mayores encuestas de experiencia de usuario de los países de la OCDE. Supervisada por el Ministerio de Hacienda, es obligatoria para un amplio conjunto de instituciones públicas: en 2024 participaron 68 organismos y respondieron alrededor de 60 000 usuarios. La MESU genera un puntaje general de satisfacción para cada organismo y recoge las experiencias en dimensiones específicas como la accesibilidad, la calidad de la infraestructura y el trato a los usuarios. Chile está fortaleciendo progresivamente el vínculo entre los resultados de la encuesta y la mejora de los servicios: muchos organismos deben elaborar planes de mejora de la satisfacción basados en la MESU, y quienes alcanzan las metas acordadas pueden acceder a una remuneración vinculada al desempeño, lo que refuerza el papel de la retroalimentación ciudadana como motor del cambio organizacional.

La Encuesta de Confianza en los Servicios Públicos Australianos (TAPS, por sus siglas en inglés) de **Australia** mide la satisfacción, la confianza y las experiencias de la ciudadanía con los servicios públicos. Liderada por la Comisión del Servicio Público Australiano, la ronda de 2024 recopiló más de 11 000 respuestas y constató que la confianza en el servicio público se mantuvo estable en el 58%. Un rasgo distintivo de la TAPS es su énfasis en la desagregación demográfica, que revela diferencias sistemáticas en la confianza según el género y la edad; por ejemplo, una mayor confianza entre los hombres (63%) que entre las mujeres (53%), y entre los adultos más jóvenes y los de mayor edad en comparación con los grupos de mediana edad. La encuesta también examina cinco dimensiones esenciales de la experiencia con los servicios: el personal, la información, el acceso, el proceso y los resultados.

Fuente: (OCDE, próximamente^[48]; OCDE, 2025^[49])

5.6.2. Medir lo que los servicios les cuestan a las personas, y no solo lo que le cuestan al gobierno

Una de las formas de medición de los servicios más informativas, y menos utilizadas, es el seguimiento de los costos que los servicios imponen a las personas que los utilizan. Estos costos de transacción incluyen el tiempo dedicado a completar un servicio, el número de pasos necesarios, los documentos que deben reunirse, los trasposos entre organismos y las ocasiones en que las personas deben volver a ponerse en contacto con el gobierno porque algo salió mal la primera vez. Un servicio puede parecer eficiente desde dentro y, al

mismo tiempo, imponer cargas significativas a los usuarios.

Solo 10 de los 36 países de la OCDE (28%) informan contar con mecanismos u orientaciones estandarizados para medir los costos de transacción. Se trata de una cifra realmente baja, y significa que en la mayoría de los países de la OCDE los gobiernos no disponen de una forma coherente de saber dónde se concentran las cargas, qué grupos son los más afectados o qué partes de un recorrido de servicio generan más frustración o abandonos evitables.

Medir sistemáticamente los costos de transacción tiene tres beneficios. Revela dónde imponen los servicios las mayores cargas, lo que ayuda a los gobiernos a priorizar

dónde centrar sus esfuerzos de mejora. Identifica qué grupos de usuarios son los más afectados, lo que favorece un diseño de servicios más equitativo. Y proporciona una métrica común que puede seguirse a lo

largo del tiempo, lo que permite demostrar el impacto de la simplificación y la digitalización en términos significativos tanto para los tomadores de decisiones como para la ciudadanía (Recuadro 5.10).

Recuadro 5.10. Medir lo que los servicios les cuestan a las personas

Varios gobiernos han desarrollado enfoques estandarizados para medir los costos y las cargas que los servicios imponen a los usuarios, lo que permite mejoras más focalizadas y demostrables.

- El **Reino Unido** exige a los equipos de servicio del gobierno central calcular el costo por transacción en todos los canales disponibles, incluido el apoyo digital asistido, y publicar estos datos periódicamente. Esto crea una medida coherente y comparable de la eficiencia y la carga, vinculada a las decisiones de mejora de los servicios.
- **Portugal** ofrece orientaciones y una herramienta práctica que ayudan a los organismos públicos a calcular los beneficios y ahorros vinculados a la transformación digital y la simplificación de los servicios. Esto hace más factible y replicable la medición de los costos de transacción en organizaciones de distintos tamaños y capacidades.
- **Colombia** calcula el «ahorro ciudadano» derivado de la simplificación de los trámites administrativos mediante una metodología definida, a partir de los datos de su sistema nacional de seguimiento de los trámites. Los ahorros se ponderan según el tipo de acción de simplificación adoptada, lo que produce una estimación cuantificada de la reducción de cargas lograda.
- **Islandia** utiliza un enfoque estandarizado (*Ávinningur af stafrænum ferlum*) para calcular los beneficios de los procesos digitales, centrado en los cambios en la eficiencia y los costos. Se alienta a los organismos a utilizar una herramienta específica e informar un indicador estándar, lo que favorece una medición coherente en todo el gobierno.

Fuente: (GOV.UK, 2021^[50]; ARTE, s.f.^[51]; Administrative Department of the Public Service (Colombia), 2022^[52]; Digital Iceland, s.f.^[53])

5.6.3. Vincular la medición con las decisiones

La medición solo mejora los servicios cuando cambia lo que se decide. El riesgo de cualquier sistema de monitoreo o de presentación de informes es que se convierta en algo que se observa pero no se utiliza para actuar; por ejemplo, tableros que existen pero no impulsan cambios, o informes que se archivan pero no se discuten. El reto central es la falta de incentivos para que los servidores públicos actúen a partir de la evidencia que recopilan. Los resultados de la Encuesta de la OCDE sobre el Servicio a la Ciudadanía indican que solo la mitad de los países incorpora los datos de experiencia del usuario y de desempeño en su proceso de toma de decisiones para mejorar los servicios (OCDE, 2025^[47]). Evitarlo requiere vías explícitas que conduzcan de la evidencia a la acción.

En la práctica, esto implica incorporar la medición en los puntos de decisión que configuran los servicios. Los datos de desempeño de los servicios deberían examinarse junto con las propuestas de inversión, de modo que la evidencia sobre el desempeño de los servicios existentes oriente las decisiones sobre dónde invertir a continuación. Deberían activar el rediseño de los servicios cuando el desempeño cae por debajo de niveles aceptables, en función de los resultados para los usuarios, o cuando se detectan cargas para los usuarios, abandonos o problemas de accesibilidad. Deberían alimentar los procesos de aseguramiento y las decisiones de puesta en marcha de los grandes servicios, de modo que no se lancen nuevos servicios sin un plan claro para dar seguimiento a su desempeño.

También implica diseñar la medición como una herramienta de aprendizaje y no como un ejercicio de

cumplimiento. Cuando los equipos perciben la medición como algo que se hace para ellos y no sobre ellos, como una fuente de conocimiento que les ayuda a mejorar su trabajo y no como una carga de presentación de informes impuesta desde fuera, es más probable que la asuman con seriedad y la utilicen bien. Esto requiere que la medición sea proporcional, accesible y esté vinculada a cuestiones sobre las que los equipos puedan actuar realmente. Una encuesta de experiencia de usuario sencilla y periódica para un servicio de gran volumen es más útil que un marco de medición complejo que tarda meses en elaborarse y llega demasiado tarde para influir en las decisiones.

Por último, la medición debe estar vinculada a las estructuras de gobernanza y rendición de cuentas que le dan fuerza. Si los equipos de servicio saben que la evidencia de un desempeño deficiente dará lugar a apoyo y mejora, y no a sanciones, es más probable que

recopilen datos veraces y los informen con precisión. Construir una cultura en la que la medición se valore como herramienta de gestión, y no se tema como un medio para atribuir culpas, es tan importante como contar con los indicadores y sistemas adecuados.

En última instancia, unos ciclos de retroalimentación más sólidos hacen que la mejora continua sea posible y no excepcional. Cuando la evidencia sobre los resultados, la experiencia del usuario y los costos de transacción se recopila de manera sistemática, se informa de forma transparente y se vincula a las decisiones que configuran los servicios, la mejora pasa a formar parte del funcionamiento de los gobiernos, y no es una iniciativa especial que dependa de equipos o circunstancias excepcionales. Esto es lo que significa que la transformación de los servicios sea sostenible: no una serie de proyectos puntuales, sino un sistema que aprende, se adapta y mejora con el tiempo.

Anexo 5.A. Tablas adicionales con datos por país

Tabla del anexo 5.A.1. Disponibilidad de estándares de servicio (*) y de determinados objetivos asociados, 2025

Disponibilidad de un estándar de servicio o de directrices de todo el gobierno sobre el diseño y la prestación de servicios a nivel central/federal (*) y, en caso afirmativo, objetivos asociados a estas directrices comunes o al estándar de servicio

País	Disponibilidad de estándares de servicio*	Comprender las necesidades o expectativas de los usuarios	Dotar a los equipos de capacidades para la calidad del servicio	Involucrar a los usuarios en el diseño de los servicios	Asegurar la transparencia	Utilizar lo digital y los datos	Aumentar el uso estratégico de los datos	Aplicar un enfoque omnicanal	Facilitar los servicios transfronterizos	Fomentar los esfuerzos de ecologización	Fomentar una metodología coherente	Seleccionar herramientas, recursos y prácticas escalables
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Austria	●	○	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○
Bélgica	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●
Canadá	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Chequia	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Chile	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Colombia	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Costa Rica	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Dinamarca	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●	○	●
República Eslovaca	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Eslovenia	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○
España	●	●	●	○	○	●	○	○	○	○	●	○
Estonia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	○	●	●	○	○	●	○	●
Francia	●	●	●	●	●	●	○	○	○	●	○	●
Grecia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Hungría	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Irlanda	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	○	●
Islandia	●	●	●	●	○	●	○	●	○	●	●	●
Israel	●	●	●	○	●	●	●	●	○	●	●	●
Italia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Japón	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●
Letonia	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	○
Lituania	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Luxemburgo	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
México	●	●	●	○	●	●	●	○	○	●	○	●
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelandia	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○
Países Bajos	●	●	●	●	○	●	○	●	○	●	○	○
Polonia	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

País	Disponibilidad de estándares de servicio*	Comprender las necesidades o expectativas de los usuarios	Dotar a los equipos de capacidades para la calidad del servicio	Involucrar a los usuarios en el diseño de los servicios	Asegurar la transparencia	Utilizar lo digital y los datos	Aumentar el uso estratégico de los datos	Aplicar un enfoque omnicanal	Facilitar los servicios transfronterizos	Fomentar los esfuerzos de ecologización	Fomentar una metodología coherente	Seleccionar herramientas, recursos y prácticas escalables
Portugal	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	●	●	○	●	●	●	●	○	●	○	○	○
Suiza	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Turquía	●	●	○	○	○	●	○	○	○	●	○	○
Total OCDE												
● Sí	32	31	30	27	25	30	23	20	10	27	11	23
○ No	4	1	2	5	7	2	9	12	22	5	21	9
Sin información	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Argentina	●	●	●	○	●	●	○	○	○	●	○	●
Brasil	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Bulgaria	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Croacia	●	●	●	●	○	●	●	○	●	○	○	○
Indonesia	●	●	○	●	●	●	○	○	○	●	○	○
Perú	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rumania	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Tailandia	○	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 5.A.2. Países que informan mecanismos de apoyo a la aplicación de los estándares de servicio, por tipo

¿Qué mecanismos existen para apoyar la aplicación de estas directrices comunes o estándares de servicio?

País	Marco jurídico y regulatorio		Aprobación o financiamiento de nuevos proyectos		Sensibilización		Desarrollo de competencias digitales	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	○	●	●	●	○	●	●	●
Austria	●	●	○	○	○	○	○	○
Bélgica	○	○	○	○	●	●	●	●
Canadá	●	●	●	●	●	●	●	●
Chequia	●	●	●	●	○	●	○	●
Chile	○	●	●	●	●	●	○	●
Colombia	●	●	○	○	●	●	●	●
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	○	○	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Eslovenia	○	○	●	●	●	●	●	●
España	○	●	○	○	○	●	○	●
Estonia	●	●	○	●	○	○	●	●
Finlandia	●	●	○	○	●	●	○	○
Francia	○	●	●	●	○	●	○	●
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●

País	Marco jurídico y regulatorio		Aprobación o financiamiento de nuevos proyectos		Sensibilización		Desarrollo de competencias digitales	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Hungría	○	●	○	○	○	○	○	○
Irlanda	○	●	○	●	●	●	●	●
Islandia	○	○	●	●	●	●	●	●
Israel	●	●	○	○	○	○	○	○
Italia	●	●	○	●	○	○	○	○
Japón	○	●	●	●	●	●	●	●
Letonia	●	●	○	○	○	○	○	○
Lituania	○	○	●	○	○	○	○	○
Luxemburgo	●	●	○	○	○	○	○	○
México	●	●	●	●	●	●	●	●
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelanda	○	○	○	○	●	○	○	○
Países Bajos	○	○	○	○	○	○	○	○
Polonia	○	○	○	○	○	○	○	○
Portugal	○	●	○	●	●	●	○	○
Reino Unido	○	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	○	○	○	○	●	●	○	○
Suiza	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Turquía	○	●	○	○	○	○	○	○
Total OCDE								
● Sí	13	26	14	20	17	23	14	21
○ No	20	10	19	16	16	13	19	15
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	○	●	○	○	●	●	●	●
Brasil	●	●	○	●	○	●	●	●
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Indonesia	○		○		○		○	
Croacia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Perú	●	●	●	●	●	●	●	●
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A		N/A		N/A		N/A	

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 5.A.3. Países que utilizan métodos para probar los servicios de gobierno digital

Métodos utilizados para probar los servicios de gobierno digital

País	Pruebas de usabilidad		Grupos focales		Sesiones de pensamiento de diseño		Sitios web de consulta pública		Pruebas A/B		Pruebas de primer clic		Pruebas de árbol	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Austria	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Bélgica	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	○	●	○	●
Canadá	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Chequia	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Chile	○	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Colombia	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Corea	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Costa Rica	○	○	○	●	○	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●	○	○
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○
Eslovenia	○	○	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
España	●	●	○	●	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Estonia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Finlandia	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Francia	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Hungría	○	●	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	●
Irlanda	○	●	○	●	○	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Islandia	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
Israel	○	○	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
Italia	●	●	○	○	○	○	●	●	●	●	○	○	○	○
Japón	●	●	○	○	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○
Letonia	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Lituania	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxemburgo	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
México	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelandia	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Países Bajos	○	●	○	●	○	●	○	●	○	○	○	●	○	○
Polonia	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Portugal	○	●	○	●	○	●	○	●	○	○	○	○	○	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Suiza	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	●
Turquía	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Total OCDE														
● Sí	20	29	16	25	14	23	12	20	6	10	3	9	3	9
○ No	13	7	17	11	19	13	21	16	27	26	30	27	30	27
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0

País	Pruebas de usabilidad		Grupos focales		Sesiones de pensamiento de diseño		Sitios web de consulta pública		Pruebas A/B		Pruebas de primer clic		Pruebas de árbol	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Argentina	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Brasil	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	●	○	●	○
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Croacia	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Perú	●	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	○	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○

Nota: Las «pruebas de usabilidad» se refieren a una técnica de prueba basada en la evaluación de un sistema por parte de sus usuarios, que asegura su eficacia y eficiencia y mide el grado en que el sistema se adapta a sus necesidades. Los «grupos focales» se refieren a un grupo integrado por un número reducido de participantes con experiencias similares, reunidos para abordar y debatir una cuestión específica. Las «sesiones de pensamiento de diseño» se refieren a reuniones organizadas para identificar y superar problemas mediante la metodología de pensamiento de diseño (design thinking), que consiste en vincular las necesidades con soluciones viables para crear valor de manera ordenada y sistemática. Los «sitios web de consulta pública» se refieren a una herramienta web para recoger las opiniones de los grupos interesados y afectados sobre cuestiones concretas, con el fin de mejorar la transparencia, la eficiencia y la eficacia de la regulación pública. Las «pruebas A/B» se refieren a una técnica de prueba de la experiencia del usuario basada en la comparación entre dos versiones de un mismo producto o servicio. Las «pruebas de primer clic» se refieren a un método de prueba para sitios web, aplicaciones o plataformas que examina el «primer clic» de los usuarios al interactuar con el sistema, con el fin de verificar si logran completar una tarea. No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 5.A.4. Iniciativas de alcance gubernamental para utilizar los datos con el fin de anticipar y planificar intervenciones

Iniciativas del gobierno central/federal, de alcance gubernamental, para utilizar los datos con el fin de anticipar y planificar las intervenciones gubernamentales, por área

País	Formulación de políticas basada en evidencia	Elaboración de regulaciones y evaluación de impacto	Gestión financiera pública y gestión presupuestaria	Integridad del sector público	Pronóstico y predicción de desastres naturales	Contratación pública	Necesidades de recursos humanos en el sector público
Australia	●	●	●	●	●	●	●
Austria	○	○	○	●	●	●	○
Bélgica	●	●	●	●	●	●	●
Canadá	●	●	●	●	●	●	●
Chequia	●	●	●	○	●	●	○
Chile	●	○	○	●	●	●	○
Colombia	●	●	●	●	●	●	●
Corea	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	○	○	●	●	○	○	○
Dinamarca	●	○	●	○	●	○	○
República Eslovaca	●	○	○	○	○	○	○
Eslovenia	●	○	●	●	●	●	●
España	○	●	●	●	●	●	●
Estonia	●	●	●	●	●	●	●
Finlandia	●	●	●	●	●	●	●

País	Formulación de políticas basada en evidencia	Elaboración de regulaciones y evaluación de impacto	Gestión financiera pública y gestión presupuestaria	Integridad del sector público	Pronóstico y predicción de desastres naturales	Contratación pública	Necesidades de recursos humanos en el sector público
Francia	●	●	●	●	●	○	○
Grecia	●	●	●	●	●	●	●
Hungría	●	○	○	○	○	○	○
Irlanda	●	●	●	○	●	●	●
Islandia	●	○	●	●	●	●	●
Israel	○	○	●	○	○	●	●
Italia	○	○	○	○	○	○	○
Japón	●	●	●	○	●	●	●
Letonia	●	○	○	●	●	●	○
Lituania	○	●	●	●	○	●	●
Luxemburgo	●	●	○	●	●	●	●
México	●	●	○	●	○	●	○
Noruega	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelanda	●	●	●	●	●	●	○
Países Bajos	○	○	○	○	○	○	○
Polonia	○						
Portugal	●	○	●	●	●	●	●
Reino Unido	○	●	●	●	●	●	●
Suecia	●	●	●	●	●	●	○
Suiza	○	●	●	○	●	●	●
Turquía	●	●	●	○	●	●	●
Total OCDE							
● Sí	26	22	26	24	27	28	21
○ No	10	13	9	11	8	7	14
Sin información	0	0	0	0	0	0	0
Argentina	○	○	○	○	○	○	○
Brasil	●	○	●	●	●	●	●
Bulgaria	○	○	○	○	○	○	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	○	○	●	●	●	●	●
Perú	●	●	●	●	●	●	●
Rumania	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	○	○	●	●	●	●	○

Nota: No se dispone de datos para Alemania ni Estados Unidos. Los datos de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 5.A.5. Uso de los datos en todo el gobierno para diseñar y prestar servicios públicos

Iniciativas del gobierno central/federal, de alcance gubernamental, para diseñar y prestar servicios gubernamentales con base en el uso de datos, por área

País	Necesidades de los usuarios		Retroalimentación de los usuarios		Patrones de uso		Satisfacción de los usuarios		Desempeño de los servicios	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Austria	●	●	●	○	●	○	●	○	●	○
Bélgica	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Canadá	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chequia	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●
Chile	○	○	○	●	○	○	●	●	●	●
Colombia	○	●	○	●	●	●	○	●	○	●
Corea	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Costa Rica	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	●
Eslovenia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
España	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Estonia	●	●	●	●	○	○	●	●	○	○
Finlandia	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Francia	●	●	○	●	○	●	○	●	●	●
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●	N/A	○
Hungría	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
Irlanda	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
Islandia	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Israel	○	●	○	●	○	●	○	●	○	●
Italia	●	○	●	○	○	○	●	○	●	○
Japón	○	○	○	●	○	●	○	●	●	●
Letonia	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Lituania	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luxemburgo	●	●	●	●	○	○	○	●	○	○
México	●	○	○	○	●	○	●	○	●	●
Noruega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nueva Zelanda	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
Países Bajos	●	○	●	○	●	○	●	○	●	○
Polonia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Portugal	○	○	○	●	○	●	○	●	○	●
Reino Unido	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Suecia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Suiza	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Turquía	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Total OCDE										
● Sí	19	24	16	24	13	16	16	21	18	21
○ No	14	12	17	12	20	20	17	15	15	15
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	●	○	○	●	●	○	●	●	●	○
Brasil	●	●	●	●	○	○	●	●	○	●
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○

País	Necesidades de los usuarios		Retroalimentación de los usuarios		Patrones de uso		Satisfacción de los usuarios		Desempeño de los servicios	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Croacia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	●	N/A	○
Perú	●	○	●	●	●	○	●	●	●	○
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○

Nota: No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

Tabla del anexo 5.A.6. Medición del desempeño de los servicios y de los costos de transacción

Métricas utilizadas para medir el desempeño de los servicios de gobierno digital

País	Tiempo promedio para completar el trámite		Tasa de satisfacción		Tasa de transacciones incompletas		Demanda por fallas		Costo de transacción	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Australia	○	●	●	●	○	●	○	●	●	●
Austria	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Bélgica	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Canadá	●	●	●	●	○	●	○	○	○	○
Chequia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Chile	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Colombia	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Corea	●	●	●	●	○	○	●	●	●	●
Costa Rica	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Dinamarca	●	○	●	●	●	○	○	○	●	●
República Eslovaca	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Eslovenia	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●
España	○	○	●	●	○	○	○	○	●	●
Estonia	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Finlandia	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●
Francia	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○
Grecia	N/A	●	N/A	●	N/A	●	N/A	○	N/A	●
Hungría	○	○	●	●	○	○	●	●	○	○
Irlanda	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○
Islandia	○	○	●	●	○	●	○	○	○	●
Israel	●	●	○	●	●	●	●	●	○	○
Italia	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Japón	○	○	●	●	○	○	○	○	●	○
Letonia	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Lituania	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Luxemburgo	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○
México	○	○	●	●	○	○	○	○	●	○
Noruega	○	○	●	●	○	○	○	○	●	●
Nueva Zelandia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Países Bajos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Polonia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

País	Tiempo promedio para completar el trámite		Tasa de satisfacción		Tasa de transacciones incompletas		Demanda por fallas		Costo de transacción	
	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025	2023	2025
Portugal	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Reino Unido	○	○	●	●	●	●	●	●	○	●
Suecia	●	○	●	○	○	○	○	○	●	○
Suiza	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Turquía	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Total OCDE										
● Sí	13	14	23	26	6	8	6	8	13	14
○ No	20	22	10	10	27	28	27	28	20	22
Sin información	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Argentina	○	○	●	●	●	○	○	○	○	○
Brasil	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
Bulgaria	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○	N/A	○
Croacia	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Indonesia	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	●
Perú	●	●	●	●	●	○	○	●	●	●
Rumania	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tailandia	N/A	○	N/A	●	N/A	○	N/A	○	N/A	○

Nota: La «demanda por fallas» se refiere a las consultas originadas por fallas, servicios deficientes o inconvenientes en la prestación de los servicios. No se dispone de datos de 2025 para Alemania ni Estados Unidos. No se dispone de datos de 2023 para Alemania, Bulgaria, Estados Unidos, Grecia, Indonesia, la República Eslovaca, Suiza ni Tailandia. Los datos de 2025 de Indonesia y Tailandia abarcan el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023.

Fuente: OCDE (2025), Encuesta sobre Gobierno Digital 3.0.

REFERENCIAS

- Administrative Department of the Public Service (Colombia) (2022), *Documento metodológico operación estadística: Cálculo de ahorros ciudadanos por racionalización de trámites*, https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703525/Documento_metodologico_operacion_estadistica_calculo_ahorros_ciudadanos_racionalizacion_tramites_v2.pdf/003a321b-17e6-f7df-7923-cdbcfb66f0ce?t=1670346246908. [52]
- Alliance for Digital Living (2026), *Alliance for Digital Living*, <https://digitaalsamenleven.nl/>. [22]
- ARTE (s.f.), *Manual de Apoio à Quantificação de Benefícios Económicos*. [51]
- Australian Bureau of Statistics (2026), *Life Course Data Initiative*, <https://www.abs.gov.au/about/key-priorities/life-course-data-initiative>. [33]
- Australian Department of Social Services (2025), *Partnerships for Local Action and Community Empowerment*, <https://www.dss.gov.au/supporting-community-change/partnerships-local-action-and-community-empowerment>. [34]
- Australian Department of the Treasury (2025), *State of Evaluation in the Australian Government 2025*, <https://evaluation.treasury.gov.au/publications/state-evaluation-australian-government-2025>. [35]
- Confédération suisse (2026), *Modèle de gouvernance de la transformation numérique*, <https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/digitale-transformation-ikt-lenkung/bereichdti/organisation.html>. [13]
- Designers Italy (2025), *Designers Italy*, <https://designers.italia.it/>. [11]
- Digital Iceland (s.f.), *Benefits of digital processes*, <https://island.is/s/stafrænt-island/avinningur-af-stafrænum-ferlum>. [53]
- Digital Iceland (s.f.), *Influencers*, <https://island.is/en/o/digital-iceland/influencers>. [18]
- DTA (2025), *Digital Experience Policy*, <https://www.digital.gov.au/policy/digital-experience>. [14]
- Finnish State Treasury (2024), *Fact sheet*, <https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/tietokiri/>. [39]
- FPS BOSA (2024), *Only Once: the one-time collection of data*, <https://bosa.belgium.be/nl/themas/digitale-overheid/administratieve-vereenvoudiging/only-once-de-eeenmalige-inzameling-van>. [28]
- Gobierno de Canadá (2026), *Impact Assessment Agency of Canada*, <https://www.canada.ca/en/impact-assessment-agency.html>. [21]
- Gobierno de Canadá (2025), *Policy on Communications and Federal Identity*, <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=30683>. [20]
- Gobierno de España (2022), *Wildfires in Spain: News Update*, https://www.miteco.gob.es/content/dam/mitesco/es/biodiversidad/temas/incendios-forestales/avance_1_enero_31_diciembre_2022_tcm30-560521.pdf. [46]
- Gobierno de Israel (2026), *gov.il – Services and Government Information Website*, <https://www.gov.il/he>. [26]
- gov.pt (2026), *The Portuguese public services portal*, <https://www.gov.pt/servicos>. [24]
- GOV.UK (2026), *Service Standard Reports*, <https://www.gov.uk/service-standard-reports>. [17]

- GOV.UK (2025), *User research*, <https://www.gov.uk/service-manual/user-research>. [16]
- GOV.UK (2021), *Measuring cost per transaction*, <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-cost-per-transaction>. [50]
- GOV.UK (2019), *Service Standard*, <https://www.gov.uk/service-manual/service-standard>. [7]
- Head of State (Spain) (2015), *Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.*, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-10565>. [31]
- island.is (2024), *Project Management*, <https://docs.devland.is/technical-overview/project-management>. [19]
- L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse (2024), *Loi fédérale sur l'utilisation de moyens électroniques pour l'exécution des tâches des autorités*, <https://www.fedlex.admin.ch/eli/oc/2023/682/fr>. [12]
- Ministry of Culture (France) (2025), *compar:IA*, <https://comparia.beta.gouv.fr/>. [44]
- Ministry of Digital Governance (Greece) (2026), *Government24+*, <https://plus.gov.gr/>. [25]
- Ministry of Digital Governance (Greece) (2024), *OOTSHUB Greece*, <https://ootshub.mindigital.gr/>. [30]
- Ministry of Digital Governance (Greece) (2022), *Implementation of a Central Hub for the Management & Analysis of Multidimensional Big Data*, <https://greece20.gov.gr/?projects=kentrikos-komvos-diacheirisis-kai-analysis-polydiastaton-dedomenon-megaloy-ogkoy-big-data-16842>. [37]
- Ministry of Digital Governance (Greece) (2022), *Once-Only Hub - The future of the single market*, <https://digi.gov.gr/once-only-hub-to-mellon-tis-eniaias-agoras/>. [29]
- Ministry of Digitalization (Luxembourg) (2025), *L'initiative AI4Gov*, https://gouvernement.lu/fr/dossiers/gouv2024_mindigital+fr+dossiers+2021+AI4Gov.html. [45]
- Ministry of Finance (Finland) (s.f.), *Knowledge management*, <https://vm.fi/tietojohdaminen>. [38]
- Ministry of Government Legislation (Korea) (2026), *Korean Law Information Center*, <https://www.law.go.kr/LSW/eng/engMain.do>. [32]
- OCDE (2025), *Digital Government Review of Korea: Harnessing Digital and Data to Transform Government*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9defc197-en>. [43]
- OCDE (2025), "Effectively Managing Investments in Digital Government: An OECD Framework", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 76, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5c324e91-en>. [49]
- OCDE (2025), *Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/795de142-en>. [41]
- OCDE (2025), *Government at a Glance 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. [47]
- OCDE (2025), *Harnessing Artificial Intelligence in Social Security: Use Cases, Governance and Workforce Readiness*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b52405c1-en>. [42]
- OCDE (2025), *More Effective Social Protection for Stronger Economic Growth: Main Findings from the 2024 OECD Risks that Matter Survey*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3947946a-en>. [2]

- OCDE (2025), "Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/503, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0503> (consultado el 9 de enero de 2026). [3]
- OCDE (2025), "Tackling civic participation challenges with emerging technologies: Beyond the hype", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 72, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec2ca9a2-en>. [15]
- OCDE (2024), *Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en>. [40]
- OCDE (2024), *Modernising Access to Social Protection: Strategies, Technologies and Data Advances in OECD Countries*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/af31746d-en>. [5]
- OCDE (2024), *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>. [1]
- OCDE (2023), *Civic Space Review of Portugal: Towards People-Centred, Rights-Based Public Services*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8241c5e3-en>. [9]
- OCDE (2023), *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>. [6]
- OCDE (2023), "Recommendation on Access to Justice and People-Centred Justice Systems", *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0498, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0498>. [4]
- OCDE (2022), "OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age", *OECD Public Governance Policy Papers*, No. 23, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2ade500b-en>. [8]
- OCDE (próximamente), *Operationalising consent in the digital ecosystem: mapping challenges and technical innovations, and exploring the opportunities of AI*, OECD Publishing, Paris. [27]
- OCDE (próximamente), *Serving Citizens*, OECD Publishing, Paris. [48]
- Oficina del Gobierno de Estonia (2026), *A smart text data search solution supporting the preparation of policy-making decisions*, <https://www.riigikantselei.ee/poliitikakujundamise-otsuste-ettevalmistamist-toetav-tekstiandmete-targa-otsingu-lahendus>. [36]
- Presidency of the Council of Ministers (Portugal) (2024), *Decreto-Lei n.º 49/2024, de 8 de agosto*, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/49-2024-875899341>. [23]
- República Portuguesa (2026), *MOSAICO*, <https://mosaico.gov.pt/>. [10]

Perspectivas del gobierno digital 2026

De las bases al impacto transformador

Los gobiernos enfrentan hoy una creciente desconexión entre las expectativas cada vez mayores de rapidez, adaptabilidad y capacidad de respuesta, y sistemas institucionales que no han evolucionado al mismo ritmo. Las tecnologías digitales y los datos ya no son habilitadores opcionales; se han convertido en infraestructura esencial para abordar los retos actuales de las políticas públicas y de la entrega de servicios públicos. El Índice de Gobierno Digital (DGI) y el Índice de Datos Abiertos, Útiles y Reutilizables (OURdata) 2025 de la OCDE confirman que los gobiernos han logrado avances significativos, en particular en el establecimiento de estrategias, marcos y condiciones habilitantes. El reto ahora es ir más allá de estas bases para generar un impacto transformador para las personas y las empresas: fortalecer la gobernanza de datos para lograr mayor coherencia y reutilización, aumentar la adopción de la infraestructura pública digital, modernizar los enfoques de inversión y contratación, construir marcos de confianza sólidos para la IA y diseñar servicios más proactivos y centrados en las personas.

Las *Perspectivas del gobierno digital 2026* de la OCDE ofrecen una evaluación exhaustiva y prospectiva de estas dinámicas en 36 miembros de la OCDE y 8 países candidatos a la adhesión. A partir de los resultados del DGI y del Índice OURdata 2025, evalúan tanto los avances como las brechas persistentes en áreas clave de la transformación digital, e identifican lo que los gobiernos deben hacer para pasar de la ambición digital al desempeño del sector público en un entorno de rápida evolución tecnológica, restricciones fiscales y limitada confianza pública.



IMPRESA ISBN 978-92-64-36794-4
PDF ISBN 978-92-64-38393-7

