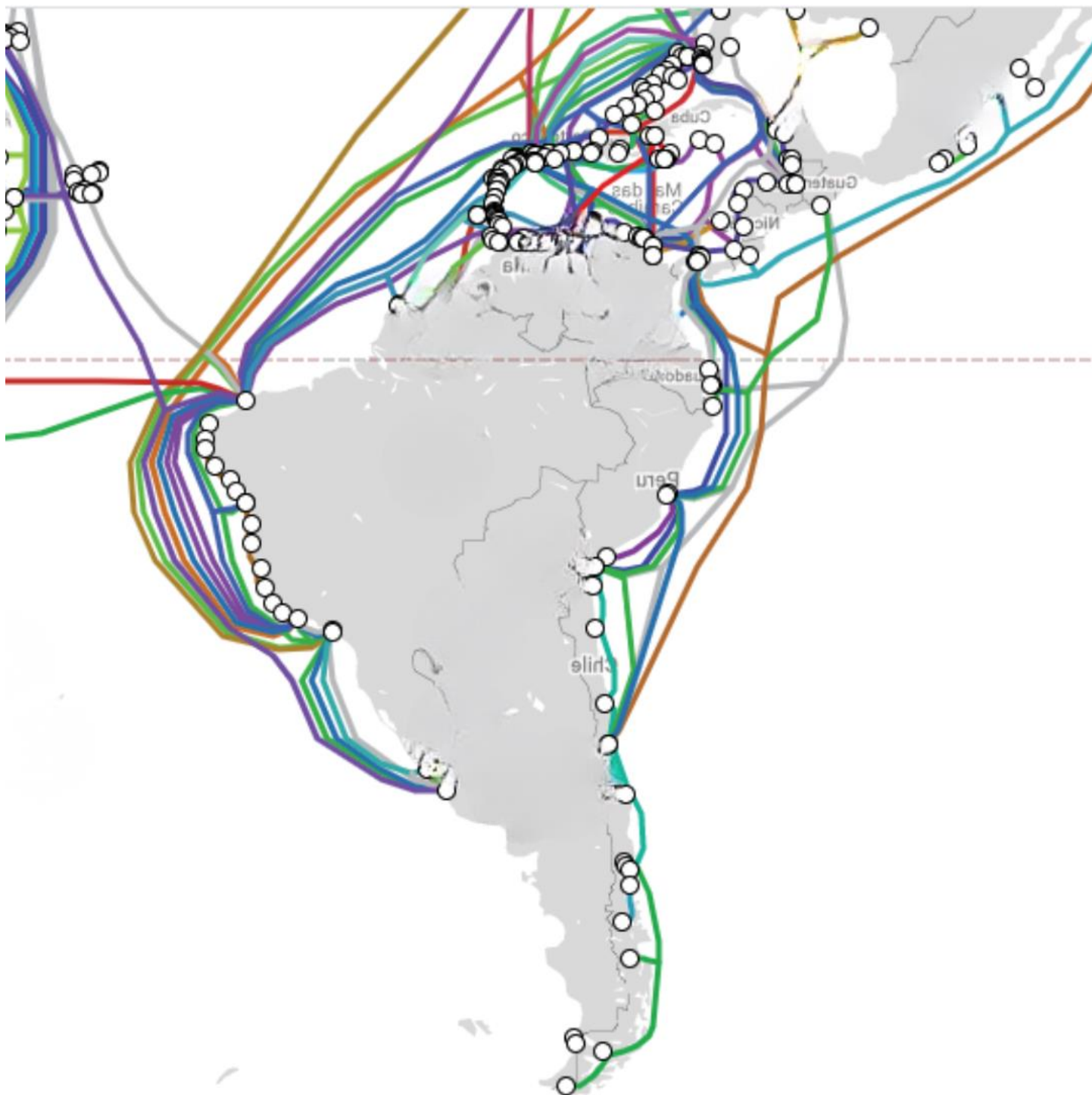


Nueva estatalidad para América Latina en la era digital



Por Dra. Roxana Mazzola, Directora Programa de Estudios sobre Desigualdades y Políticas Públicas FLACSO Argentina^[1]

“En dos o tres años, la inteligencia artificial podría alcanzar capacidades a nivel de PhD en todas las disciplinas”^[2]. Esta impactante advertencia de Dario Amodei, CEO de Anthropic, no es solo una predicción tecnológica, sino un llamado urgente a la acción para los Estados. Mientras el mundo avanza hacia una era de superinteligencia, América Latina se enfrenta a una pregunta crucial: ¿será la tecnología digital una herramienta para cerrar brechas históricas o una nueva fuente de desigualdad? Frente a este escenario, la construcción de una **nueva estatalidad** deja de ser una opción para convertirse en una necesidad imperiosa de justicia social.

Un Estado que no se transforme, que no aprenda a gobernar con datos, ética y enfoque ciudadano, no solo quedará obsoleto, sino que correrá el riesgo de que la revolución tecnológica profundice las injusticias que debería resolver. La transformación digital no es un asunto técnico, sino profundamente político: se trata de quién define el rumbo, para qué fines se utiliza la tecnología y qué valores rigen su implementación.

Este artículo plantea un modelo de nueva estatalidad que utiliza la Transformación Digital (TD) no como un medio de control, sino como una herramienta para garantizar derechos y empoderar a los ciudadanos. El análisis parte de la ineficiencia del modelo estatal tradicional (burocrático y fragmentado) y la necesidad de transitar hacia un gobierno inteligente. Para ello, se identifican las capacidades estatales clave necesarias.

Planificación estratégica en dos tiempos

La transformación del Estado requiere una planificación que articule **dos dimensiones temporales simultáneas**: una, de **transformación progresiva**, que construya infraestructura digital, marcos normativos y capacidades humanas de manera sostenida a lo largo de décadas; y otra, de **agilidad táctica**, que permita iterar, aprender de los errores y capitalizar rápidamente las oportunidades tecnológicas emergentes. La planificación deja de ser un documento estático para convertirse en una **hoja de ruta viva**.

Un Estado de puertas abiertas

La nueva estatalidad no puede construirse desde oficinas cerradas. Requiere un **Estado de puertas abiertas** que repiense radicalmente la participación ciudadana, pasando de la consulta esporádica a la **co-creación permanente** de políticas públicas. Las plataformas digitales, combinadas con instancias presenciales, deben convertirse en espacios donde dialoguen voces generacionales diversas. La transparencia radical en el uso de datos y la protección rigurosa de la privacidad son la base de este nuevo contrato de confianza.

El núcleo de esta transformación define atributos fundamentales como universalidad, transparencia, efectividad, protección ética y gobernanza. Exige una re-arquitectura institucional y la formación de un nuevo perfil del gestor público como líder de servicios, estrategia de datos y habilitador de derechos.

Finalmente, este modelo se aterriza en los sectores donde se concentra la inversión pública: identificación, salud, educación y seguridad social. **La tecnología digital ya define nuestra cotidianidad, pero la gestión estatal en América Latina permanece anclada en el siglo pasado.** Seguir administrando burocracias lentas y fragmentadas mientras la revolución digital avanza no es una opción viable. Como advierten Mariana Mazzucato y Oscar Ozslak, el Estado debe recuperar su capacidad de liderazgo estratégico y visión de largo plazo para moldear el futuro, no solo para reaccionar ante él. Los gobiernos de la región deben liderar activamente estos procesos de transformación, convirtiéndose en arquitectos de una nueva institucionalidad digital que priorice el bien público y cierre brechas históricas. Aunque esta agenda parezca aún lejana para la gestión pública tradicional, representa la vía indispensable para construir un Estado que responda con agilidad, simplicidad y efectividad a las demandas del siglo XXI, un Estado que recupere la confianza ciudadana mirando de cara a las personas a las que sirve.

I. La Estatalidad del Siglo XXI: Transformación digital y garantía de derechos en América Latina

La transformación digital (TD) impone un desafío impostergable a los Estados latinoamericanos, especialmente en la prestación de servicios públicos esenciales (Identificación, Salud, Educación y Seguridad Social), donde se concentran la mayoría de sus presupuestos, contrataciones e inversiones públicas. La nueva estatalidad no debe ser un mero control tecnológico, sino una herramienta para garantizar derechos, superar la desigualdad y construir una institucionalidad ágil, transparente e inclusiva. A su vez, impone también el desafío de operar sobre las brechas digitales que se acrecientan con la acelerada expansión de la tecnología y la apropiación anárquica que se hace de ésta.

II. Modelos de Estado y capacidades requeridas

El modelo de Estado tradicional, caracterizado por su enfoque burocrático, jerárquico y fragmentado en silos funcionales, ha demostrado ser ineficiente y lento ante la velocidad, complejidad y las expectativas de servicio propias de la era digital.

Para que la Estatalidad del Siglo XXI sea capaz de garantizar derechos y maximizar el impacto de la inversión pública, se requiere transitar urgentemente hacia un modelo de gobierno inteligente que logre cerrar las brechas de acceso y eficiencia.

Por ello, es necesario transitar hacia un **modelo de gobierno inteligente** que logre cerrar las brechas sociales y territoriales. Esta transformación implica, en primer lugar, un cambio en el **modelo de Estado**: se debe pasar de una estructura burocrática y fragmentada a un Gobierno que interprete la construcción de un ecosistema digital robusto con estándares de datos e interoperabilidad como algo central, donde facilitar la comunicación integral y la co-creación de valor público tanto con la ciudadanía como con el sector privado constituya un objetivo permanente de política pública.

Para sostener este nuevo modelo, es crucial desarrollar **capacidades estatales clave**. La primera es la **capacidad tecnológica y de datos**, que demanda el desarrollo de infraestructura digital esencial, la implementación de tecnologías avanzadas como *Big Data* e Inteligencia Artificial (IA) con un foco ético, y su orientación prioritaria a la mejora de la política pública. En segundo lugar, se requiere la **capacidad de gestión del cambio**, entendida como la habilidad institucional para modernizar procesos, fomentar la innovación pública y generar un ambiente de confianza digital y ciberseguridad. Finalmente, la **capacidad de talento humano** es fundamental: involucra la formación de un nuevo perfil de gestor público con un enfoque sólido en el manejo de datos, el diseño de servicios centrados en la ciudadanía y la visión estratégica digital. Además, esta capacidad exige el reclutamiento, desarrollo y retención del talento digital necesario para liderar la transformación dentro del Estado.

Junto a estas capacidades, resulta imprescindible reconocer el **liderazgo político** como una capacidad estatal central. La transformación del Estado no es un proceso meramente técnico, sino esencialmente político, que demanda voluntad de poder y capacidad de conducción. La implementación de la transformación digital depende de una visión estratégica sostenida, de la priorización política de la agenda digital y de la capacidad de construir consensos entre actores diversos. Sin un liderazgo político comprometido, las iniciativas tecnológicas quedan aisladas, fragmentadas y sujetas a los vaivenes de los ciclos de gobierno.

III. Atributos de la nueva estatalidad para la garantía de derechos y cierre de brechas

La transformación digital debe ser un motor de inclusión, equidad y construcción de confianza, no de ampliación de brechas. Los atributos fundamentales son:

Tabla N°1. Atributos de la nueva estatalidad en la era digital.

<i>Atributo clave</i>	<i>Descripción</i>	<i>Impacto en la garantía de derechos</i>
<i>Universalidad e inclusión digital</i>	Servicios públicos digitales accesibles para toda la población, superando la brecha digital y garantizando la capilaridad territorial (llegar a zonas rurales/remotas).	Garantiza el acceso a Salud, Educación y Seguridad Social sin discriminación socio-territorial.
<i>Confianza, transparencia y apertura</i>	Uso de datos abiertos (siempre y cuando no contengan datos personales) y mecanismos presenciales y digitales de rendición de cuentas y participación ciudadana.	Fortalece la confianza pública y el control ciudadano sobre el gasto y la gestión.

<i>Efectividad y eficiencia</i>	Diseño de servicios centrados en el ciudadano, interoperabilidad de sistemas y automatización de procesos.	Mejora la calidad, rapidez y oportunidad de la respuesta estatal (derecho a una buena administración).
<i>Protección y ética</i>	Marco normativo robusto en Protección de Datos Personales y Ciberseguridad. Uso ético y responsable de la IA y los algoritmos.	Protege la privacidad (derecho fundamental) y evita la estigmatización o control indebido de la ciudadanía.
<i>Gobernanza</i>	Arquitectura institucional con un liderazgo político fuerte y coordinado, con capacidad de dictar estándares y asegurar la alineación estratégica de la TD en todos los niveles y sectores del Estado.	Asegura la sostenibilidad y coherencia de las políticas digitales, evitando la fragmentación y garantizando que las inversiones prioricen la igualdad de acceso a derechos sobre intereses sectoriales.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

IV. Construcción de la nueva institucionalidad

La construcción de una "nueva estatalidad" en la era digital no es solo una cuestión de tecnología, sino de **re-arquitectura institucional** para generar valor público y garantizar derechos. La transformación requiere un enfoque integral y coordinado que se articula en torno a tres ejes principales.

1. Gobernanza digital y liderazgo político: Este eje demanda crear una institución rectora de la Transformación Digital (TD) con capacidad vinculante y de coordinación entre los distintos niveles de gobierno (nacional, subnacional) y los sectores clave (Salud, Educación, etc.). Es fundamental impulsar un marco normativo que otorgue seguridad jurídica a la digitalización, al uso de datos y, esencialmente, a la interoperabilidad de sistemas.

2. Inversión estratégica en capacidades: Se debe integrar en la inversión pública la infraestructura digital esencial. Además, es imperativo implementar programas masivos de formación y recualificación del personal público, así como la creación de un servicio civil basado en el mérito que atraiga y retenga el talento digital. Finalmente, se debe fomentar la creación de ecosistemas *GovTech*, promoviendo la colaboración público-privada con *start-ups* de base tecnológica.

3. Cierre de brechas: Este enfoque requiere el desarrollo de estrategias de inclusión y alfabetización digital tanto para poblaciones vulnerables como para el personal público. Asimismo, es crucial el diseño de servicios digitales que ofrezcan alternativas no digitales para garantizar la atención a aquellos ciudadanos que no tienen acceso o carecen de habilidades digitales.

Para profundizar en la re-arquitectura institucional y la garantía de derechos, se deben desplegar acciones específicas:

a. Gobernanza y liderazgo estratégico: Es crucial contar con una autoridad central (Agencia, Secretaría o Ministerio de Gobierno Digital) con la jerarquía política y capacidad técnica suficiente para ejercer un rol rector y vinculante, coordinando e imponiendo estándares en todo el aparato estatal (central y subnacional). La agenda digital debe ser impulsada con una visión de Estado, no de Gobierno, estableciéndose como una política a largo plazo con mecanismos de monitoreo transparentes que trasciendan los ciclos políticos. Se debe hacer obligatoria la interoperabilidad, estableciendo marcos legales y técnicos que fuercen la conexión y el intercambio seguro de datos (con protección de datos personales) entre todas las entidades, eliminando la carga para la ciudadanía de entregar información que el Estado ya posee.

b. Marco normativo habilitante y ético: Para generar seguridad jurídica y confianza, se deben adecuar las leyes para reconocer la validez legal de los documentos, firmas y trámites digitales. Respecto a la ética de datos y algoritmos, es clave el desarrollo de regulaciones de Protección de Datos Personales y pautas éticas para el uso de Inteligencia Artificial (IA) en la administración pública, evitando que los sesgos algorítmicos amplifiquen

desigualdades o estigmaticen a grupos vulnerables. Finalmente, una legislación de gobierno abierto y transparencia debe promover la apertura y reutilización de datos públicos (salvo los personales o sensibles), y obligar a la rendición de cuentas sobre la eficiencia de los servicios digitales.

c. Infraestructura Pública Digital (IPD) e inversión inclusiva: Se debe considerar la conectividad como derecho, asegurando que la conectividad significativa (velocidad y calidad, no solo acceso) sea un servicio universal para superar la brecha territorial y social. La IPD como base requiere inversión en plataformas transversales y compartidas (identidad digital, *cloud computing* gubernamental, pasarelas de pago y datos) para reducir costos y duplicidades sectoriales. Se requiere un enfoque en servicios (y no en sistemas), pasando de la mera compra de *software* a invertir en la experiencia del usuario y en la transformación de los procesos clave (Salud, Educación, Seguridad Social) para que sean fluidos y eficientes de extremo a extremo.

V. El nuevo perfil del gestor público

El recurso humano es el motor del cambio. La nueva estatalidad demanda un gestor público que reemplace la mentalidad burocrática por una de servidor público estratégico y centrado en la comunidad y la ciudadanía.

Tabla N° 2. Competencias claves del gestor público en la era digital.

Competencia clave	Descripción y propósito	Impacto en la prestación de servicios
<i>Visión estratégica y liderazgo de transformación</i>	Capacidad de liderar el cambio cultural y no solo tecnológico. Entender la TD como un medio para lograr objetivos de política pública (ej. reducir la deserción escolar o mejorar la cobertura sanitaria), y no como un fin en sí misma.	Alinear la tecnología con las necesidades sociales fundamentales y el propósito de la garantía de derechos.
<i>Gestión de datos y analítica</i>	Habilidad para entender, gestionar, proteger y explotar los datos (data literacy) en la toma de decisiones. Uso de evidencia y analítica avanzada para diseñar y evaluar políticas públicas de manera objetiva.	Permite personalizar la atención y destinar recursos de manera más eficiente a los grupos que más lo necesitan.
<i>Diseño de servicios (UX/CX)</i>	Enfoque centrado en el usuario (ciudadano). Capacidad para mapear la "experiencia del ciudadano" (CX/UX) y diseñar servicios simples, accesibles, multicanal y con capilaridad territorial (que no requieran ir a una oficina).	Garantiza que los servicios sean efectivos, fáciles de usar y que minimicen el costo de tiempo y dinero para el ciudadano.
<i>Colaboración y ecosistema</i>	Capacidad para trabajar de forma interdisciplinaria (con abogados, ingenieros, sociólogos, diseñadores) e interactuar con el ecosistema GovTech, la sociedad civil y otros niveles de gobierno (horizontal y vertical).	Rompe los silos burocráticos y acelera la innovación a través de la co-creación y el intercambio de buenas prácticas.
<i>Ciberseguridad y Ética Digital</i>	Conciencia y responsabilidad activa sobre la protección de datos personales y la necesidad de mantener la integridad y disponibilidad de los sistemas críticos de la nación.	Construye la confianza esencial de la ciudadanía en el uso de los canales digitales del Estado.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

La transformación digital en América Latina exige, simultáneamente, reformar la institución para hacerla interoperable y transparente, y fortalecer el talento humano para dotarlo de las habilidades necesarias para liderar esta nueva era.

El nuevo perfil del gestor público digital:

- 1. Líder de Servicios: Diseña considerando la perspectiva, los aportes y la experiencia de los ciudadanos en los servicios públicos, no solo limita al proceso interno.
- 2. Estratega de Datos: Utiliza la información para predecir, prevenir y personalizar las políticas, en lugar de solo reportar.
- 3. Habilitador de Derechos: Entiende que la tecnología debe ser un facilitador de la inclusión y la equidad, y no una nueva fuente de barreras burocráticas o sociales.

El éxito de la nueva estatalidad radica en que estos nuevos gestores e instituciones logren que la tecnología sirva como un puente de derechos y no como una muralla de control.

VI. Aplicación de la nueva estatalidad por sector clave

La transformación digital en estos sectores busca garantizar derechos mediante la tecnología, asegurando que la innovación sea inclusiva y no excluyente.

I. Identificación (Identidad Digital y Garantía de Derechos)

La identidad digital es el **habilitador fundamental** de la nueva estatalidad, pues permite la trazabilidad, la seguridad y la simplificación de todos los trámites. El concepto se amplía con la **identidad soberana y las credenciales verificables**, que otorgan al ciudadano un mayor control sobre sus datos personales, permitiéndole decidir qué información compartir, con quién y para qué fin, sin depender de una autoridad centralizada para cada validación. Este enfoque fortalece la privacidad y la autodeterminación informativa.

Tabla N° 3. Atributos y aplicaciones de la identidad digital en la era digital

<i>Eje Institucional / Atributo</i>	<i>Aplicación concreta</i>	<i>Garantía de derechos (Impacto)</i>
<i>Identidad Digital Única (IPD)</i>	Un único registro digital (biométrico y seguro) que sirve de llave de acceso para todos los servicios estatales (salud, educación, trámites).	Derecho a la Identidad y Acceso a Servicios: Elimina barreras y la necesidad de presentar documentos múltiples, acelerando el acceso a beneficios.
<i>Ciberseguridad y protección de datos</i>	Arquitectura de seguridad robusta para custodiar los datos sensibles de la identidad. Marco normativo que penaliza el uso indebido de los datos personales.	Derecho a la Privacidad y Seguridad: Evita la suplantación de identidad y garantiza que los datos no se usen para controlar o estigmatizar al ciudadano.
<i>Interoperabilidad</i>	La Identidad Digital es leída y aceptada automáticamente por todas las entidades públicas (Ministerios de Salud, Educación, organismos de Seguridad Social).	Eficiencia y Efectividad: Permite la comunicación fluida entre sectores, agilizando, por ejemplo, la verificación de la edad para pensiones o el historial médico para tratamientos.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

La inteligencia artificial potencia este ecosistema al permitir verificaciones biométricas más seguras y rápidas, y al detectar patrones de fraude en tiempo real. En América Latina, países como Uruguay han avanzado con

su **Cédula de Identidad Electrónica**, que sirve como llave de acceso a servicios digitales. Por su parte, Brasil explora modelos de **identidad digital federada** y Perú implementa sistemas de verificación biométrica para acceder a subsidios sociales, reduciendo significativamente la inclusión errónea y el fraude. La incorporación de modelos de identidad soberana, aunque incipiente, comienza a discutirse en foros regionales como un paso hacia una mayor autonomía digital ciudadana.

II. Salud Pública

El objetivo es lograr un sistema sanitario capilar, preventivo y eficiente, superando la fragmentación histórica. La IA emerge como un aliado crucial, no para reemplazar al personal médico, sino para amplificar sus capacidades, optimizar recursos y personalizar la atención, tal como advierten debates sobre la necesidad de orientar la innovación hacia el bien público.

Tabla N° 4. Atributos y aplicaciones de la salud pública en la era digital

<i>Eje Institucional / Atributo</i>	<i>Aplicación concreta</i>	<i>Garantía de derechos (Impacto)</i>
<i>Capilaridad territorial</i>	Implementación de telemedicina y diagnósticos remotos en zonas rurales o aisladas. Uso de drones para entrega de insumos médicos.	Derecho a la Salud Universal: Extiende la atención médica especializada a donde no llegan los hospitales físicos, reduciendo la brecha geográfica.
<i>Eficiencia y gestión de datos</i>	Ficha Clínica Electrónica Unificada para cada ciudadano. Uso de IA para predecir brotes epidemiológicos o analizar listas de espera.	Derecho a la Oportunidad: Reduce tiempos de espera, evita la repetición de exámenes y enfoca la inversión en áreas de alta necesidad.
<i>Transparencia y confianza</i>	Plataformas abiertas que muestren, en tiempo real, el presupuesto ejecutado en la compra de inversión en infraestructura sanitaria, con trazabilidad e instancias de participación ciudadana.	Derecho a la información: Lucha contra la corrupción en la compra de insumos, asegurando que los recursos destinados a la salud lleguen a su fin.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

Ejemplos regionales muestran el camino. En **Colombia**, la plataforma **Mi Historia Clínica** unifica los registros de los ciudadanos en el sistema de salud, y se utilizan algoritmos para priorizar pacientes en listas de espera quirúrgica. **México** ha implementado sistemas de IA para analizar imágenes médicas y apoyar el diagnóstico temprano de enfermedades como la retinopatía diabética en zonas de difícil acceso. **Chile** utiliza modelos predictivos para anticipar la demanda en salas de urgencia y optimizar la distribución de ambulancias. Estos casos demuestran que la IA, guiada por una política pública clara, puede ser un instrumento poderoso para la equidad en salud.

III. Educación Pública

La TD debe ser el vehículo para la **equidad en el aprendizaje** y para reducir la pobreza de aprendizaje. La inteligencia artificial introduce posibilidades transformadoras, desde la personalización de contenidos hasta el apoyo a docentes, aunque su adopción debe estar guiada por una reflexión crítica sobre sus fines.

Tabla N° 5. Atributos y aplicaciones de la educación pública en la era digital

<i>Eje Institucional / Atributo</i>	<i>Aplicación concreta</i>	<i>Garantía de derechos (Impacto)</i>
-------------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

<i>Universalidad e inclusión digital</i>	Suministro de conectividad significativa y dispositivos a estudiantes y docentes en escuelas de alta vulnerabilidad. Repositorios abiertos de material educativo digital de alta calidad.	Derecho a una Educación de Calidad: Igualdad de oportunidades de acceso a recursos de aprendizaje avanzados, cerrando la brecha digital entre escuelas urbanas y rurales.
<i>Nuevo Perfil del gestor/docente</i>	Programas masivos de Formación Digital Docente en metodologías híbridas y uso de herramientas de analítica para evaluar el progreso estudiantil.	Derecho al Desarrollo de Capacidades: Asegura que el personal tiene las habilidades para utilizar la tecnología en beneficio del estudiante y no solo como un sustituto.
<i>Efectividad y datos</i>	Plataformas de aprendizaje personalizado que detectan las dificultades de cada estudiante y ofrecen rutas educativas adaptadas (uso de IA).	Derecho a Aprender: Permite intervenciones tempranas para evitar el abandono escolar y maximizar el potencial individual.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

En la práctica, países como **Uruguay con el Plan Ceibal** no solo distribuyeron laptops, sino que incorporaron plataformas adaptativas que utilizan IA para sugerir ejercicios según el ritmo de cada alumno. **Costa Rica** ha pilotado **tutores inteligentes** para apoyar en matemáticas y ciencias, mientras que en **Argentina**, algunas provincias utilizan análisis de datos para identificar escuelas con mayor riesgo de abandono y desplegar estrategias de retención focalizadas. Estos ejemplos subrayan que el valor de la IA en educación reside en su capacidad para apoyar procesos pedagógicos y brindar atención diferenciada en contextos de alta diversidad y desigualdad.

IV. Seguridad Social

Se busca simplificar el acceso a los **beneficios y asegurar la integridad del presupuesto público destinado a pensiones, subsidios y seguros**. La IA juega un papel clave en la detección de irregularidades, la optimización de la asignación de recursos y la personalización de los servicios, siempre que su uso esté estrictamente regulado para evitar sesgos y estigmatización.

Tabla N° 6. Atributos y aplicaciones de la seguridad social (previsión) en la era digital

<i>Eje Institucional / Atributo</i>	<i>Aplicación concreta</i>	<i>Garantía de derechos (Impacto)</i>
<i>Eficiencia y automatización</i>	Automatización inteligente de la calificación y cálculo de beneficios previsionales, utilizando el cruce de datos (vía interoperabilidad) con registros de empleo, salud y tributación para verificar años de aporte, salarios y condiciones de elegibilidad.	Derecho a la Prestación Oportuna y Precisa: Garantiza que las pensiones se calculen de manera justa y se otorguen sin demoras burocráticas, reduciendo errores y tiempo de espera para el ciudadano.
<i>Prevención del fraude y sostenibilidad</i>	Uso de IA para detectar patrones anómalos que sugieran subdeclaración de salarios, empleo no registrado o identidades falsas en los sistemas de afiliación. Modelos predictivos para analizar la sostenibilidad financiera del sistema.	Derecho a un Sistema Equitativo y Sólido: Protege los fondos previsionales colectivos, asegurando que los recursos estén disponibles para las generaciones presentes y futuras, y promoviendo la justicia contributiva.

Transparencia y empoderamiento del Ciudadano

Portales digitales integrados donde el ciudadano pueda visualizar en tiempo real su historia laboral estimada (a partir de múltiples fuentes), simuladores de pensión con distintos escenarios, y el estado de su trámite.

Derecho a la Información y al Control: Otorga a los trabajadores claridad sobre sus derechos previsionales acumulados, fomentando la planificación a largo plazo y la confianza en el sistema.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

Ejemplos en la región ilustran avances concretos en la modernización digital de los sistemas previsionales. En **Uruguay**, el Banco de Previsión Social (BPS) ha implementado un **Sistema de Interoperabilidad** que cruza automáticamente datos con la Dirección General Impositiva (DGI), los bancos y el Ministerio de Trabajo. Esto ha permitido agilizar radicalmente los trámites de jubilación, reduciendo los plazos de resolución y minimizando la necesidad de presentación de documentos físicos por parte del ciudadano. Además, utilizan analítica de datos para identificar patrones de informalidad laboral y diseñar políticas para reducirla.

En **Chile**, la Superintendencia de Pensiones desarrolló la plataforma **"Mi AFP"**, que permite a los afiliados acceder a su información consolidada, realizar simulaciones y realizar trámites en línea. Más recientemente, se han explorado algoritmos para **unificar y validar las lagunas previsionales** de los trabajadores que han pasado por múltiples administradoras de fondos, un problema histórico en sistemas de capitalización individual. Asimismo, se emplean técnicas de *big data* para realizar **proyecciones actuariales** más precisas y evaluar el impacto de reformas potenciales sobre la sostenibilidad del sistema.

Por su parte, **Argentina** ha trabajado en el **Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)** y en mecanismos de cruce de datos masivos (como el programa "Monotributo Social") para identificar a potenciales beneficiarios de moratorias previsionales y pensiones no contributivas, buscando ampliar la cobertura. La ANSES utiliza sistemas de verificación automatizada para detectar inconsistencias que puedan indicar fraudes, aunque el desafío de la interoperabilidad plena entre las múltiples cajas previsionales (nacionales y provinciales) aún persiste.

Estos casos demuestran que la transformación digital de los sistemas previsionales en América Latina se orienta a tres objetivos simultáneos: **mejorar el servicio con las personas en el centro** (acceso y claridad), **fortalecer la gestión y sostenibilidad institucional** (eficiencia, combate al fraude), y **promover la inclusión y la equidad** (detección de subcobertura). El reto mayor radica en implementar estas soluciones tecnológicas dentro de marcos normativos robustos que garanticen la privacidad, la neutralidad de los algoritmos y el derecho a la defensa del ciudadano frente a decisiones automatizadas.

V. Inversión Pública (Transparencia, eficiencia y monitoreo participativo)

La Transformación Digital (TD) tiene el potencial de revolucionar la gestión de la inversión pública, un área crucial para el desarrollo y la reducción de brechas en América Latina. Tradicionalmente, los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión han sido opacos, lentos y sujetos a ineficiencias. La nueva estatalidad demanda un enfoque basado en datos, transparencia y participación para asegurar que los recursos públicos se traduzcan efectivamente en bienestar ciudadano.

Tabla N° 7. Atributos y aplicaciones para la inversión pública en la era digital

<i>Eje Institucional / Atributo</i>	<i>Aplicación concreta</i>	<i>Impacto en la gestión pública y los derechos</i>
Transparencia y rendición de cuentas en tiempo real	Plataformas de datos abiertos y georreferenciados que muestren el ciclo completo de la inversión pública: desde la planificación y presupuesto asignado, pasando	Derecho a la Información y al Control Ciudadano: Permite a la sociedad civil, medios de comunicación y órganos de control supervisar el uso de los recursos,

	por la ejecución física y financiera, hasta los resultados e impactos sociales.	combatiendo la corrupción, las sobrevaloraciones y las obras paralizadas. Fortalece la confianza en las instituciones.
Eficiencia y toma de decisiones basada en evidencia	Uso de analítica de datos e IA para priorizar proyectos con base en criterios multicriterio (impacto social, viabilidad técnica, sostenibilidad ambiental). Automatización de procesos de adquisiciones y seguimiento de cronogramas.	Derecho a una Administración Pública Eficiente: Optimiza la asignación de recursos escasos hacia las inversiones de mayor impacto social y territorial. Reduce costos y plazos, mejorando la calidad del gasto público.
Participación ciudadana y monitoreo colaborativo	Herramientas digitales para la co-creación de agendas de inversión (presupuestos participativos digitales) y para el reporte ciudadano de incidencias en la ejecución de obras (fotografías, comentarios geoetiquetados).	Derecho a la Participación: Democratiza la toma de decisiones sobre el desarrollo del territorio. Convierte a los ciudadanos en aliados activos para el monitoreo de la calidad y pertinencia de las obras públicas.

Fuente: elaboración propia en base a estudios y casos de aplicación de procesos de transformación digital.

Un ejemplo paradigmático y de alcance regional en este ámbito es **MapalInversiones**, una iniciativa apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que está siendo implementada por países como **República Dominicana, Colombia, Paraguay**, y gobiernos locales como **Cali y Bogotá**. Esta plataforma integra y visualiza datos de múltiples fuentes (ministerios, gobernaciones, municipios) para ofrecer una fotografía dinámica y accesible de dónde, en qué y cómo se invierten los recursos públicos.

Colombia ha sido un pionero con su plataforma **MapaRegalías**, un componente del sistema MapalInversiones que rastrea los fondos provenientes de la explotación de recursos naturales. Esta herramienta permite a cualquier ciudadano verificar el estado de ejecución de proyectos financiados con regalías en su departamento o municipio, promoviendo una auditoría social sin precedentes. De manera similar, en **Paraguay**, el **MapalInversiones** nacional ha permitido consolidar información dispersa, mejorando la coordinación interinstitucional y la planificación. A nivel subnacional, ciudades como **Cali y Bogotá** han adaptado la herramienta para monitorear sus propios presupuestos de inversión, aumentando la transparencia y facilitando la rendición de cuentas a sus ciudadanos.

El recién lanzado **chatbot de la plataforma MapalInversiones en República Dominicana** potencia este ecosistema al ofrecer un acceso conversacional e intuitivo a los datos de inversión pública. Los ciudadanos pueden realizar consultas en lenguaje natural para obtener información específica sobre proyectos, su ubicación, monto o estado de avance, democratizando el acceso a la información y reduciendo la brecha técnica. Esta herramienta, impulsada por inteligencia artificial, complementa la visualización de datos con una interacción directa y accesible, fortaleciendo los mecanismos de control social.

La **Inteligencia Artificial** potencia estas plataformas al habilitar análisis predictivos (por ejemplo, para identificar proyectos con alto riesgo de incumplimiento o sobrecostos) y al procesar lenguaje natural para categorizar automáticamente miles de informes de avance. Además, el cruce de datos de inversión con indicadores socioeconómicos permite evaluar el **impacto real de las obras** en la calidad de vida, cerrando el ciclo de la gestión pública basada en resultados.

La incorporación de este eje de **Inversión Pública Digital** es fundamental para la nueva estatalidad latinoamericana. No solo garantiza una gestión más limpia y eficiente de los recursos, sino que también transforma la relación entre el Estado y la ciudadanía, construyendo legitimidad a través de la transparencia y la participación. El reto está en institucionalizar estas prácticas, asegurar la calidad y estandarización de los datos publicados, y fomentar las capacidades tanto dentro del Estado como en la sociedad para aprovechar estas herramientas de control democrático.

Como cierre. El salto institucional y pragmatismo necesario

La nueva estatalidad para América Latina es más que una promesa tecnológica; es una imperiosa necesidad de justicia social y eficiencia pública. La concentración del presupuesto en áreas vitales como identificación, salud, educación y seguridad social exige que la Transformación Digital (TD) sea el motor de un cambio profundo que abandone el modelo burocrático y fragmentado. Sin embargo, este salto debe reconocer los profundos **retos estructurales** de la región. La coexistencia de brechas digitales profundas, infraestructura desigual, capacidades estatales heterogéneas y marcos normativos incompletos obliga a pensar en **soluciones híbridas y pragmáticas**. No se puede pretender una digitalización plena de la noche a la mañana; es esencial diseñar servicios que combinen canales digitales con atención presencial, mantener sistemas legados interoperables con nuevas plataformas, y avanzar de forma gradual, asegurando que nadie quede atrás en el proceso. Como señalaba Oszlak, la modernización del Estado es un proceso de "avances y retrocesos", que requiere adaptarse a contextos específicos sin perder el horizonte estratégico.

La métrica del éxito: derechos garantizados, brechas cerradas

El éxito de esta nueva etapa se medirá por tres resultados innegociables:

1. **Universalidad real:** La tecnología ha de garantizar la capilaridad territorial y la inclusión digital, asegurando que el acceso a los servicios esenciales (Telemedicina, educación personalizada, subsidios oportunos) sea un derecho efectivo, independientemente del lugar de residencia o la condición socioeconómica.
2. **Confianza recobrada:** Mediante la transparencia total del gasto, la protección rigurosa de datos personales y el uso ético de la IA, el Estado debe reconstruir el vínculo de confianza con la ciudadanía, pasando de ser un ente de control a un facilitador de derechos.
3. **Gestión estratégica:** La inversión pública debe ser guiada por la evidencia (datos) y ejecutada por un nuevo perfil de gestor público, con visión estratégica y capacidad de diseñar servicios centrados en el usuario. Solo así se eliminarán las ineficiencias, el fraude y la "fuga" de recursos que menoscaban el impacto social.

La llave: el desafío institucional

La implementación de la nueva estatalidad requiere una decisión política de Estado que trascienda los ciclos de gobierno. Este salto exige:

- **Liderazgo vinculante:** La creación de una gobernanza digital con autoridad para imponer la interoperabilidad obligatoria y los estándares éticos en todas las entidades.
- **Inversión en personas:** La formación y el reclutamiento de talento digital para dotar al Estado de las capacidades que le permitan ser ágil, analítico y ciberseguro.

La tecnología digital constituye una ventana de oportunidad para permitir a los países latinoamericanos honrar su mandato fundamental: garantizar derechos y construir sociedades más equitativas. La alternativa es la ampliación de brechas y la perpetuación de la ineficiencia, un costo que la región ya no puede permitirse. El camino es complejo y demandará soluciones híbridas, pero el norte debe estar claro: una estatalidad renovada, ética y centrada en las personas.

Bibliografía

- CEPAL (2022). *La transformación digital en América Latina y el Caribe: Avances y desafíos de las políticas públicas digitales*.
- Fung, A. (2015). *Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future*. Public Administration Review.
- Mazzucato, Mariana. (2021). *La misión del Estado. Una guía sobre inversión e innovación orientada al bien común*. Penguin Random House.
- Mazzola, Roxana (2025). IA en el Estado: porque la transformación digital debe llegar primero. estrategiaA #104 Aleph <https://estrategiabyaleph.substack.com/p/estrategia-104-la-ia-no-es-un-atajo>
- Mazzola, Roxana (comp.) / et. al. *Nuevos derechos: Infraestructura del Cuidado. Conceptualización, brechas, inversión y políticas*. MOP, CLACSO y FLACSO Argentina. Buenos Aires, 1ra edición, Editorial Prometeo. <https://politicaspublicas.flacso.org.ar/archivos/15760>
- Mergel, I. (2019). *Digital Government Transformation: Building a 21st Century Public Sector*. Routledge.
- Oszlak, Oscar (2025). *Abrir el Estado*. Editorial Prometeo.

¿Querés saber más sobre estos temas?

 INSCRIPCIÓN ABIERTA a la VIII Edición | 2026 Diploma Superior en Desigualdades y Políticas Públicas Distributivas del Área Estado y Políticas Públicas - FLACSO Argentina. Conocé nuestro programa: <https://lnkd.in/emUDKxyt>

i Más info:  desigualdades@flacso.org.ar

^[1] <https://politicaspublicas.flacso.org.ar/archivos/formacion/programa-de-estudios-sobre-desigualdades-y-politicas>

^[2] <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/la-impactante-advertencia-de-dario-amodei-el-ceo-de-anthropic-sobre-el-futuro-de-la-tecnologia-y-la-nid27012026/>