



# Ventanillas únicas para ciudadanos y negocios





# Ventanillas únicas para ciudadanos y negocios

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.

**Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:**

OECD (2021), *Ventanillas únicas para ciudadanos y negocios*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/35ebcdf7-es>.

ISBN 978-92-64-75094-4 (impresa)

ISBN 978-92-64-59586-6 (pdf)

**Imágenes:** Portada @ Julia Sudnitskaya/Shutterstock.com.

Las erratas de las publicaciones se encuentran en línea en: [www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm](http://www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm).

© OCDE 2021

---

El uso del contenido del presente trabajo, tanto en formato digital como impreso, se rige por los términos y condiciones que se encuentran disponibles en: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.

---

# Prólogo

Este informe forma parte de una serie de “principios de buenas prácticas” elaborados bajo los auspicios del Comité de Política Regulatoria de la OCDE.

El Comité de Política Regulatoria de la OCDE está a la vanguardia de la creación de un consenso internacional en materia de política regulatoria. Recientemente, el Comité ha identificado la importancia de proporcionar asistencia a los países miembros y no miembros que buscan mejorar su “implementación regulatoria”.

La implementación regulatoria comienza después de la aprobación de una ley y debe visualizarse como un proceso continuo y no como una acción única y estática. Como complemento a la *Recomendación sobre Política y Gobernanza Regulatoria 2012*, la OCDE ha proporcionado orientación en materia de implementación regulatoria en las áreas de inspección y ejecución, tanto en términos de principios generales como a través de un conjunto de herramientas prácticas. Sobre la base de esta investigación y otras relacionadas, este informe pretende ayudar a los responsables políticos a diseñar, implementar y revisar las ventanillas únicas. Las ventanillas únicas permiten a los países mejorar la implementación regulatoria para los ciudadanos y los negocios, reduciendo al mismo tiempo las necesidades de recursos gubernamentales. Los principios establecidos en este informe proporcionan un marco para apoyar a las ventanillas únicas, independientemente de su etapa de desarrollo.

Este documento fue aprobado por el Comité de Política Regulatoria en su XXI sesión el 6 de noviembre de 2019 y preparado para su publicación por el Secretariado de la OCDE.

# Agradecimientos

El informe fue elaborado por la Dirección de Gobernanza Pública (GOV) de la OCDE bajo el liderazgo de Marcos Bonturi, Director, y Nick Malyshev, director de la División de Política Regulatoria de GOV. Su gestión y redacción corrió a cargo de Paul Davidson como parte del Programa de Medición del Desempeño Regulatorio encabezado por Christiane Arndt-Bascle, dentro de la División de Política Regulatoria.

Manuel Gerardo Flores Romero y Adriana García fueron responsables de completar el caso de estudio mexicano de *Tu Empresa*. Benjamin Gerloff fue responsable del enlace y la redacción del caso de estudio alemán del *Informationsportal für Arbeitgeber*. Giovanni Borraccia asistió en la redacción del caso de estudio de *ePortugal*. La investigación de los antecedentes fue proporcionada por Boris Jaros. El informe fue preparado para su publicación por Jennifer Stein.

El Secretariado de la OCDE agradece la orientación proporcionada por João Vasconcelos y Benjamin Welby de la sección de Gobierno Digital y Datos Abiertos de la División de Reforma del Sector Público, dentro del Directorado de Gobernanza Pública. En particular, por sus aportaciones al cuestionario de la encuesta y por sus útiles comentarios sobre el proyecto. El informe también se benefició de los comentarios de Christiane Arndt-Bascle, Daniel Trnka y Nick Malyshev, así como por los miembros del Comité de Política Regulatoria de la OCDE. El Secretariado extiende su agradecimiento en la elaboración del anexo sobre servicios transfronterizos en la Unión Europea a Vesa Vanhanen, DG para Mercado Interno, Industria, Emprendimiento y PyME – Digitalización del Mercado Único, Bélgica.

El Secretariado agradece especialmente a todos los funcionarios de gobierno que participaron en los casos de estudio. El informe se ha beneficiado enormemente de las respuestas exhaustivas a la encuesta inicial, que se vio complementada con análisis abiertos y francos que han ayudado a destacar los desafíos y las diversas soluciones a problemas prácticos al establecer, implementar y revisar las ventanillas únicas. Los funcionarios fueron Wai Fai Lee, Candace Marzano y Pierre Pharand de Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico de Canadá; Wendy Birkinshaw Malo, Cheryl Meek, Kate Lalumiere y James McKenzie de Empleo y Desarrollo Social de Canadá; Harald Flex, ITSG GmbH, Alemania; Monika Wittstock, Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, Alemania; Ola Grønning y Live Heltberg del Ministerio de Gobierno Local y Modernización, Noruega; Cláudia Gonçalves Barroso, Ana Cláudia Pereira, André Lapa, Jorge Sousa y Liliana Onofre de la Agencia de Modernización Administrativa, Portugal; Farah Hussain, Nick Kalisperas y Jessica McEvoy del Servicio Digital del Gobierno, Reino Unido; Niall Boyle y Heather Woodward de la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos, parte del Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial, Reino Unido.

El Secretariado agradece al Gobierno de Canadá y al Gobierno de Noruega por proporcionar financiación para la realización del proyecto.

# Tabla de contenido

Abreviaciones y acrónimos	7
Resumen ejecutivo	8
<b>1 Antecedentes y contexto</b>	<b>10</b>
Antecedentes	10
Introducción	12
Referencias	15
<b>2 Principios de mejores prácticas</b>	<b>16</b>
Principios de gran alcance	16
Principios específicos	18
Compromiso político	20
Liderazgo	22
Marco legal	27
Cooperación y coordinación	31
Claridad de las funciones	35
Gobernanza	39
Consulta pública	42
Consideraciones de comunicación y tecnológicas	44
Capital humano	53
Monitoreo y evaluación	56
Referencias	62
<b>3 Casos de estudio</b>	<b>67</b>
BizPaL (Canadá)	67
Service Canada	70
Informationsportal Arbeitgeber (Alemania)	75
Tu Empresa (México)	79
Altinn (Noruega)	81
ePortugal	86
GOV.UK	91
Autoridad Primaria (UK)	94
<b>Anexo A. Servicios transfronterizos en la Unión Europea</b>	<b>98</b>
La Directiva de Servicios	98
Los Puntos de contacto único	99
La Puerta de acceso digital única	99
Referencia	100

## Recuadros

Recuadro 1.1. Tipos de sitios web de transacciones virtuales	14
Recuadro 2.1. Establecimiento de ventanillas únicas como parte de esfuerzos más amplios de reforma regulatoria	17
Recuadro 2.2. Resumen de los Principios de mejores prácticas de las ventanillas únicas para ciudadanos y negocios	18
Recuadro 2.3. Asegurar un compromiso político anticipado y continuo: el caso de GOV.UK	20
Recuadro 2.4. Implementación de una ventanilla única a través de un enfoque gradual: el caso del “portal informativo para empleadores” alemán	21
Recuadro 2.5. Las actitudes flexibles de la administración son críticas para el éxito de las ventanillas únicas	22
Recuadro 2.6. Los objetivos de expansión inicial necesitan establecerse de manera apropiada	23
Recuadro 2.7. Arreglos de financiamiento en ventanillas únicas seleccionadas	24
Recuadro 2.8. Introducir recuperación de costos a las ventanillas únicas: experiencia de la Autoridad Primaria	25
Recuadro 2.9. Identificar barreras legales de manera temprana en el proceso de diseño/desarrollo: el caso del “portal de información para empleadores” alemán	27
Recuadro 2.10. Marcos legales de las ventanillas únicas con diversas agencias asociadas: el caso de Service Canada	28
Recuadro 2.11. Eliminación de barreras legislativas en el contexto de GOV.UK	28
Recuadro 2.12. Oportunidades de intercambiar experiencias y crear una “comunidad de ventanillas únicas”	30
Recuadro 2.13. Modelos de toma de decisiones seleccionados en las ventanillas únicas	31
Recuadro 2.14. Coordinación gubernamental: el caso de la Autoridad Primaria (UK)	32
Recuadro 2.15. Establecimiento de soluciones técnicas para evitar procedimientos de coordinación onerosos	33
Recuadro 2.16. Objetivos claramente enunciados de las ventanillas únicas	35
Recuadro 2.17. Garantizar un diseño orientado al usuario de las ventanillas únicas	36
Recuadro 2.18. Comprender las necesidades de los usuarios para proporcionar información sobre el diseño de las ventanillas únicas: el caso de Altinn	37
Recuadro 2.19. Ejemplos de casos de estudio de ventanillas únicas combinadas para negocios y ciudadanos	38
Recuadro 2.20. Ejemplo ilustrativo de un modelo de gobernanza de ventanilla única	40
Recuadro 2.21. Ejemplos de proyectos piloto en las expansiones de las ventanillas únicas	43
Recuadro 2.22. Consulta pública ilustrativa abordada como parte de las ventanillas únicas	44
Recuadro 2.23. Ejemplos de un mejor entendimiento de las actitudes y preferencias de comunicación de los usuarios	45
Recuadro 2.24. Mecanismos de identificación y autenticación en las ventanillas únicas	46
Recuadro 2.25. Cambios en la recolección e intercambio de información: el caso de Service Canada	48
Recuadro 2.26. Oportunidades de “Transformación regulatoria” como resultado de BizPaL	49
Recuadro 2.27. Experiencias con la tecnología de la información: el caso de BizPaL	50
Recuadro 2.28. Algunas consideraciones de tecnología indicativas para las ventanillas únicas en línea	50
Recuadro 2.29. Ejemplos de GOV.UK de reutilización de soluciones tecnológicas para las ventanillas únicas en línea	52
Recuadro 2.30. Experiencia ilustrativa de la gestión del cambio en Portugal	53
Recuadro 2.31. Capacitación formal para el personal de las ventanillas únicas	54
Recuadro 2.32. Cláusula de revisión estatutaria para las ventanillas únicas: el caso del Portal de información para empleadores de Alemania	56
Recuadro 2.33. Evaluación del Servicio BizPaL canadiense	57
Recuadro 2.34. Ejemplos de métricas de desempeño utilizadas a partir de los casos de estudio	58
Recuadro 2.35. Mejora continua en las ventanillas únicas: experiencias de casos de estudio seleccionados	60
Recuadro 2.36. Procesos de evaluación de impacto para las ventanillas únicas; el caso de la Autoridad Primaria del Reino Unido	61

# Abreviaciones y acrónimos

<b>AMA</b>	Agencia de Modernización Administrativa (Portugal)
<b>API</b>	Interfaz de Programación de Aplicación
<b>BizPaL</b>	Business Permit and Licence Information (Canadá) [información de permisos y licencias comerciales]
<b>BRC</b>	Centro de Registro Brønnøysund
<b>DMK</b>	Clave móvil digital (Portugal)
<b>ELMER</b>	Informes más fáciles y eficientes (Noruega)
<b>ESDC</b>	Empleo y Desarrollo Social de Canadá
<b>GDS</b>	Servicio Digital del Gobierno (Reino Unido)
<b>iAP</b>	Plataforma de Interoperabilidad para la Administración Pública (Portugal)
<b>TIC</b>	Tecnología de la información y comunicación
<b>ISED</b>	Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico (Canadá)
<b>LBRO</b>	Oficina de Mejora Regulatoria Local (Reino Unido)
<b>MADI</b>	ID digital de MyAlberta (Canadá)
<b>NBO</b>	Oficina Nacional de BizPaL
<b>OSS</b>	Ventanilla única
<b>MCE</b>	Modelo de Costos Estándar
<b>PyME</b>	Pequeña y mediana empresa

# Resumen ejecutivo

La frase “ventanilla única” tiene un atractivo político inmediato. Suena como una forma de eliminar el papeleo innecesario y crear una interfaz racionalizada y fácil de usar entre el gobierno y los ciudadanos o negocios. De hecho, las ventanillas únicas pueden ser una forma muy efectiva de comunicar los requisitos regulatorios con más claridad. No obstante, lograr esta meta requiere una inversión anticipada y continua, así como también un cambio en la mentalidad del gobierno sobre la forma en la que las regulaciones afectan la vida diaria.

La buena prestación de servicios es un aspecto fundamental del entorno regulatorio. La aprobación de una ley o regulación es solo el inicio de un proceso. Las leyes no sirven a la comunidad cuando se imparten de manera deficiente. Estar obligado a proporcionar la misma información a diferentes agencias de gobierno es una carga innecesaria que distrae a los ciudadanos de su participación en otras actividades. La impartición deficiente de las regulaciones puede resultar en que potenciales negocios no se generen y poner cargas innecesarias sobre aquellos que existen. En particular, las pequeñas y medianas empresas son las más afectadas por una implementación deficiente – a menudo operan con márgenes de rentabilidad reducidos y el aumento de los costos resultante puede obligar a algunas a que cierren sus operaciones.

Una queja frecuente tanto de los ciudadanos como de los negocios es la dificultad para acceder a información relevante sobre los trámites. El informe ayuda a demostrar que los ciudadanos y los negocios no deben ser expertos en las operaciones gubernamentales para completar las tareas administrativas necesarias, como solicitudes de pasaporte o devoluciones fiscales. Una conclusión importante del informe es que agencias gubernamentales independientes necesitan trabajar en conjunto para garantizar que los trámites administrativos se establezcan en una forma que funcione mejor para los usuarios, que no necesariamente debe ser la forma en la que operan los gobiernos a nivel interno.

Cuando se realizan de forma adecuada, las ventanillas únicas pueden proporcionar resultados “ganar-ganar” para los gobiernos y los usuarios mejorando tanto el servicio como el cumplimiento de las regulaciones. Los ciudadanos y los negocios pueden localizar con más facilidad los formatos, proporcionar información una vez para múltiples propósitos e iniciar negocios con mayor facilidad. Los gobiernos pueden recibir información de mejor calidad de primera instancia y mejorar las tasas de cumplimiento, lo que reduce la cantidad de recursos necesarios para la ejecución de la ley.

No existe un modelo de ventanilla única universal para todas las circunstancias. Aunque los gobiernos han invertido cada vez más en mejorar sus servicios digitales, siguen siendo necesarias las ventanillas únicas más tradicionales. El gobierno necesita comunicarse de la manera que sea más útil para los ciudadanos y los negocios.

El informe ofrece una visión real de las dificultades que implica el diseño y el funcionamiento de las ventanillas únicas en una serie de países miembros de la OCDE. Al mismo tiempo, los principios se han concebido en parte en torno a principios bien establecidos de una buena gobernanza pública. Por tanto, los principios reflejan una buena política pública, así como las experiencias reales de varias ventanillas únicas.

Las ventanillas únicas deben formar parte de estrategias más amplias de simplificación administrativa. Son un componente crítico de la implementación regulatoria y pueden ayudar a maximizar las ganancias potenciales de los programas de simplificación regulatoria. Las ventanillas únicas deben centrarse en los usuarios y basarse en eventos de la vida. De esta forma, pueden ayudar a acercar al gobierno a los ciudadanos y los negocios de la manera más ligera posible.

Los Principios de Mejores Prácticas para las ventanillas únicas cubren 10 áreas:

1. Compromiso político: las ventanillas únicas necesitan el apoyo continuo de los altos cargos para florecer.
2. Liderazgo: los directivos deben comprometerse abiertamente con una cultura de experimentación. Se cometerán errores, pero lo más importante es que éstos constituyan la base de una mejor prestación de servicios en el futuro.
3. Marco legal: la identificación temprana de las barreras legales para establecer y expandir potencialmente las ventanillas únicas es crucial para evitar retrasos en la implementación.
4. Cooperación y coordinación: el grado en el cual las agencias gubernamentales pueden (y se les permite) trabajar en conjunto para mejorar el servicio a los ciudadanos y a los negocios es un componente crítico de las ventanillas únicas.
5. Claridad en las funciones: establecer ventanillas únicas con un objetivo claro es fundamental para gestionar las expectativas tanto internas como externas.
6. Gobernanza: los arreglos de gran alcance son importantes, en particular para las ventanillas únicas a través de varios niveles de gobierno, pero no deben impulsar el diseño de las ventanillas únicas desde una perspectiva operativa.
7. Consulta pública: los ciudadanos y los usuarios de los negocios son una fuente de información importante sobre lo que puede y no puede funcionar y también pueden ofrecer soluciones a problemas identificados.
8. Consideraciones tecnológicas y de comunicación: los medios de comunicación de la industria estándar deben emularse siempre que sea posible. Las oportunidades de interoperabilidad también deberían identificarse en una fase temprana del diseño de las ventanillas únicas.
9. Capital humano: el núcleo para que una ventanilla única funcione bien es su personal. Al igual que en cualquier otra parte de la organización, requieren inversión. El personal también cuenta con información valiosa sobre las operaciones diarias.
10. Monitoreo y evaluación: es importante evaluar si las ventanillas únicas continúan satisfaciendo las necesidades de los usuarios, ya que estas pueden cambiar con el tiempo. Reunir los puntos de vista de los ciudadanos y negocios puede ayudar a determinar lo que funciona bien y lo que puede mejorarse y fomentar una cultura de mejora continua en el personal de la ventanilla única.

# 1 Antecedentes y contexto

Este documento es el último de una serie de informes elaborados bajo los auspicios del Comité de Política Regulatoria de la OCDE. Al igual que otros informes sobre “principios de mejores prácticas”, proporciona una elaboración de los principios fundamentados en la *Recomendación del Consejo sobre Política y Gobernanza Regulatoria de la OCDE 2012*.

Los principios de este documento pretenden ser relevantes y aplicables a todos los países miembros y no miembros de la OCDE. De tal manera, ofrecen una guía general en lugar de proporcionar un conjunto normativo o una lista de seguimiento. Algunos de ellos son intencionalmente ambiciosos y es poco probable que algunos países, si es que hay alguno, los cumplan de manera consistente en su totalidad. Sin embargo, todos los principios se basan y serán respaldados por experiencias reales de diferentes países, de tal forma que no se perciban como irreales o inalcanzables.

## Antecedentes

Las interacciones de los negocios y los ciudadanos con los gobiernos se vuelven cada vez más complejas. Esto no es más que un reflejo de la realidad económica, ya que los negocios, los ciudadanos y los gobiernos están cada vez más interconectados, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, los gobiernos pueden obstaculizar innecesariamente las oportunidades de crecimiento cuando la interfaz con los negocios y los ciudadanos está desvinculada o es engorrosa. En un intento de resolver este problema, los gobiernos han introducido ventanillas únicas como medio para reducir los costos de las transacciones.

La prosperidad económica está estrechamente vinculada al desarrollo de un ambiente pro negocio. Facilitar la vida de las compañías existentes y facilitar el ingreso de las nuevas en el mercado promueve la competitividad y el crecimiento. Aunque las regulaciones que rigen la operación de los negocios son importantes, su implementación puede convertirse a veces en un proceso difícil y oneroso, lo que desmotiva la actividad empresarial. La interacción de los ciudadanos con los gobiernos suele ser en momentos de mayor estrés a lo largo de sus vidas. Por ejemplo, los ciudadanos suelen tener que interactuar con las autoridades gubernamentales cuando se trasladan a una nueva zona geográfica, compran una casa o sufren una pérdida familiar. Por lo tanto, es importante que las interfaces entre los ciudadanos y los gobiernos cuenten con el menor estrés posible. La *Recomendación sobre Política y Gobernanza Regulatoria 2012 de la OCDE* (OECD, 2012<sub>[1]</sub>) establece que los países deben “Revisar los medios mediante los cuales los ciudadanos y los negocios requieren interactuar con el gobierno para satisfacer los requisitos regulatorios y reducir los costos de transacción” y que los gobiernos deben “emplear las oportunidades de la tecnología de la información y ventanillas únicas para licencias, permisos otros requisitos procesales para hacer que la prestación de servicios sea más ágil y se centre en el usuario”

El Secretariado agradece al gobierno de Canadá, que ha proporcionado el financiamiento inicial para realizar varios casos de estudio como parte de la creación de un conjunto de principios de mejores prácticas para el diseño, la implementación y la mejora continua de las ventanillas únicas. Asimismo, el

Secretariado agradece al gobierno de Noruega por otorgar el financiamiento para extender este trabajo y al hacerlo, ayudar a enriquecer el diseño de los principios de mejores prácticas.

Los siguientes países y ventanillas únicas se seleccionaron como los casos de estudio:

- *Canadá.* Creado en 2005, **Service Canada** opera como punto único de acceso a los ciudadanos para muchos servicios gubernamentales, ofreciendo algunos de los programas y servicios más importantes y conocidos del Gobierno, como el Seguro de Empleo y el Plan de Pensiones de Canadá. **BizPaL** se lanzó en 2005 como un proyecto piloto con un grupo líder de gobiernos participantes. Permite a los negocios canadienses identificar fácilmente los permisos y licencias que requieren de todos los niveles de gobierno y cómo obtenerlos para iniciar y operar un negocio.
- *Alemania.* El **Informationsportal für Arbeitgeber** se estableció en 2017 como parte de una estrategia para reducir la burocracia. Proporciona a los empleadores, incluyendo a las PyME, que estén contratando a empleados nuevos por primera vez, información sobre sus derechos y obligaciones de seguridad social.
- *México.* **Tu Empresa** fue lanzada en 2009 y tiene como objetivo facilitar los trámites para la constitución y operación de negocios. Proporciona información sobre los trámites para abrir, operar y cerrar un negocio en México. Como parte de la Estrategia Digital Nacional del 2015, el sitio web formó parte de la plataforma GOB.MX y desde marzo de 2016 su función se ha expandido para incluir la autorización de los nombres corporativos y actas constitutivas para ciertos tipos de compañías.
- *Noruega.* **Altinn** es el Punto de contacto único noruego responsable de implementar la Directiva de Servicios de la Unión Europea. Los Puntos de contacto único son portales electrónicos del gobierno que permiten a los proveedores de servicios obtener la información que necesiten y completar sus trámites administrativos en línea. Proporciona información sobre el ciclo de vida de los negocios, desde el establecimiento a la liquidación. Altinn es una ventanilla única completamente legítima donde los negocios pueden acceder a información relativa a los requisitos formales, financiamiento y requisitos de notificación a las entidades gubernamentales y llenar solicitudes o realizar notificaciones en línea.
- *Portugal.* **ePortugal.gov.pt** es el punto de partida para 1 000 servicios gubernamentales esenciales, proporcionando información, orientación y servicios para los ciudadanos y los negocios, así como también una guía detallada para los profesionales y grupos específicos como empleados, migrantes y otros, e información sobre gobierno y política. Organizado con un enfoque en los eventos de la vida, los servicios ofrecidos son proporcionados por 590 entidades del gobierno central (17 ministerios), el gobierno local y entidades privadas.
- *Reino Unido.* El sitio de internet **GOV.UK** es el punto de partida para 152 servicios gubernamentales esenciales. Como sitio web del gobierno del Reino Unido, GOV.UK tiene un alcance muy amplio que incluye muchas áreas políticas relacionadas tanto con los ciudadanos como con los negocios. La **Autoridad Primaria** del Reino Unido proporciona asesoramiento con garantía jurídica que se adapta a las necesidades específicas de las empresas para darles una mejor comprensión de lo que tienen que hacer para cumplir con la ley. La asesoría es impartida por reguladores de la autoridad local, en consulta con los negocios o representantes de las asociaciones comerciales o franquicias relevantes.

Tres de las ventanillas únicas (Altinn, ePortugal y GOV.UK) son los Puntos de contacto único designados por cada país para los propósitos de la Directiva de Servicios de la Unión Europea. Se diseñaron para brindar asistencia en el establecimiento de nuevos negocios en otros países de la UE, y como parte de ello, estipulan las reglas y las formalidades que apliquen, así como también permitir la realización de trámites administrativos. Más información relativa a la Directiva de Servicios y a temas relacionados se proporciona en el anexo de este informe.

Después de recibir las encuestas completadas, el Secretariado inició una serie de entrevistas con los funcionarios de gobierno para comprender mejor los matices particulares de las distintas ventanillas únicas examinadas. Las respuestas a la encuesta, combinadas con las entrevistas, constituyeron la base para los casos de estudio y los ejemplos que aparecen en el informe.

## Introducción

El punto de partida fue recordar la razón de ser de las ventanillas únicas. La literatura indica que existen cuatro posibles razones interrelacionadas para el establecimiento de las ventanillas únicas:

1. Mejor coordinación a través y dentro de los niveles de gobierno
2. Servicio holístico amigable con el usuario y orientado hacia el usuario
3. Prestación de servicios a través de múltiples políticas integradas
4. Como posible mecanismo de servicios gubernamentales conjuntos (Askim et al., 2011<sup>[2]</sup>)

Además de los puntos previos, las ventanillas únicas se establecen con frecuencia como un medio para reducir las cargas regulatorias y administrativas. Estas son las razones por las que los gobiernos pueden introducir ventanillas únicas para adaptar y mejorar la prestación de servicios públicos. Desde una perspectiva económica, el principal fundamento para introducir las ventanillas únicas es mejorar el bienestar económico general a través de una reducción en los costos de transacción. Los costos de transacción tienden a ser desproporcionadamente mayores para las PyME y, por consiguiente, afectan la competencia y el bienestar social. Por otro lado, existen costos asociados con servicios gubernamentales no estructurados difíciles de seguir para los ciudadanos. Estas dificultades justifican la mejora de la prestación de diversos servicios gubernamentales cuando sea necesario.

El primer punto por destacar es que las ventanillas únicas son extremadamente diversas. Por ejemplo, pueden operar en áreas políticas o ubicaciones geográficas aparentemente bastante discretas; y al mismo tiempo hay ventanillas únicas con más de 10 000 empleados responsables de prestar todo un conjunto de servicios gubernamentales. Existen diferencias adicionales en cuanto al alcance, la finalidad y las herramientas de comunicación que utilizan las distintas ventanillas únicas. El diseño, la operación y la mejora de estos modelos tan diferentes plantean una serie de retos únicos para los gobiernos, así como para los usuarios, es decir, los usuarios de los servicios. Los principios que se exponen a continuación reconocen estas enormes diferencias y, por tanto, deben considerarse más como un consejo general para los países que como algo prescriptivo. También hay que recordar que la importancia relativa de determinados principios puede cambiar con el tiempo. Así pues, los principios intentan abarcar cuestiones relacionadas con las principales etapas de las ventanillas únicas a través de su creación, funcionamiento y mejora continua.

Una ventanilla única unifica una serie de requisitos de información en un lugar físico y/o virtual. Las ventanillas únicas físicas pueden proporcionar varios servicios públicos bajo el mismo techo. Los gobiernos implementan una red de oficinas donde los ciudadanos y los negocios pueden realizar una serie de transacciones con la administración. Este es el caso, por ejemplo, en Hungría donde todos los servicios disponibles están enumerados en un decreto gubernamental (Government of Hungary, 2019<sup>[3]</sup>). Las oficinas de las ventanillas únicas pueden crearse en instalaciones gubernamentales nuevas o existentes, o utilizando la red de oficinas de otras entidades públicas.

Algunos países han implementado ventanillas únicas de información que también pueden proporcionar asesoría y orientación para realizar varias transacciones con la administración, pero con frecuencia el objetivo de las ventanillas únicas es prestar servicios públicos. Existen dos modelos básicos:

- *Servicios individuales* – diferentes entidades gubernamentales están presentes en la ventanilla única prestando sus propios servicios. Normalmente cada entidad tiene su mostrador por separado donde sus funcionarios y servidores públicos prestan los servicios.
- *Servicios integrados* – la provisión de servicios suele basarse en un evento de vida único (por ejemplo, “tener un hijo”, “iniciar un negocio”, etc.), de tal forma que un funcionario único puede resolver todas las transacciones con el ciudadano o el negocio de una manera holística.

El principal modelo de las ventanillas únicas en línea se basa en proporcionar servicios individuales o integrados (o ambos), basándose en las necesidades de los usuarios. Por lo general tienden a ser portales “paraguas” a través de todo el gobierno, aunque pueden existir unos más especializados en combinación con otras ventanillas únicas enfocadas individualmente. Suelen contar con una gestión y supervisión centralizadas que garantizan que la prestación de servicios sea fluida para los usuarios (es decir, que los sitios web tengan un aspecto similar), en función de los servicios requeridos. Este tipo de ventanillas únicas son las más completas en cuanto a servicios ofrecidos.

El alcance de los servicios no se limita a los procedimientos de los gobiernos centrales: las oficinas de ventanilla única pueden prestar servicios de los gobiernos regionales y locales. La configuración de las oficinas y los servicios prestados no tienen porqué ser homogéneos en todo el país, por lo que cada oficina podría adaptarse a la demanda local, la disponibilidad de recursos y la colaboración con otras entidades a nivel local.

Las ventanillas únicas por lo general proporcionan información y/o sirven como un centro de transacciones:

- Las puertas de enlace de información diseminan información a través de un mostrador físico y/o a través de un sitio web en línea sobre los trámites requeridos para lidiar con la administración pública.
- Las autoridades únicas o las ventanillas únicas permiten a los usuarios realizar transacciones con la administración pública y solicitar diferentes servicios. Por lo general, los usuarios no tienen que interactuar con diferentes agencias, ya que la ventanilla única actúa como un tercero que proporciona los servicios que requieren los usuarios. Este modelo podría ser físico, con la creación de una red de oficinas donde los negocios y los usuarios pueden lidiar con la administración, o virtual, donde un sitio web unificado proporciona los servicios gubernamentales en línea o una combinación de ambos.

Las ventanillas únicas pueden ser de carácter general o especializado. Las ventanillas únicas generales manejan los trámites de un dominio completo (por ejemplo, servicios para negocios), mientras que las ventanillas únicas especializadas lidian con un conjunto concreto de trámites (por ejemplo, creación de negocios). Estos servicios pueden coexistir potencialmente.

Las experiencias de las ventanillas únicas virtuales en diferentes países han sido diversas y han adaptado a la estructura del gobierno, el marco legal, la infraestructura de TICs existente y otras características específicas del país. Existen dos modelos básicos para las ventanillas únicas por internet:

- **Sitios web informativos** que ofrecen información sobre los diferentes trámites a realizarse, para cumplir con las regulaciones de la administración. Los usuarios pueden interactuar con la administración obteniendo respuestas a sus preguntas, descargando formatos en papel y seguir enlaces a sitios web específicos de la agencia donde pueden completar los trámites regulatorios en línea. Con este modelo, una organización central puede agrupar la información de diferentes agencias, o se puede crear un modelo de distribución en el cual las diferentes entidades gubernamentales pueden incluir información en el sistema.

- **Sitios web transaccionales** donde los usuarios pueden completar los trámites en línea, tratando con varias agencias gubernamentales en un proceso continuo. Dependiendo del nivel de sofisticación de las interacciones entre los sistemas de TI de las agencias involucradas, se pueden implementar diversos tipos de soluciones (Recuadro 1.1).

### Recuadro 1.1. Tipos de sitios web de transacciones virtuales

Las ventanillas únicas virtuales basadas en transacciones pueden tener las siguientes características fundamentales:

- *Interconectividad entre los sitios web del gobierno electrónico.* El servicio de las ventanillas únicas recibe información relativa al ciudadano o al negocio y posteriormente redirecciona al usuario a diferentes sitios web de las agencias pasando la información recibida, de tal forma que información común de diversos trámites (información general) se solicite solo una vez. En algunos casos, las interfaces de usuarios pueden diseñarse siguiendo un conjunto de principios predefinidos, con un aspecto común, de forma que los usuarios no perciban que están visitando sitios web de diferentes agencias.
- *Interoperabilidad entre los servicios de gobierno electrónico.* La ventanilla única integra los sistemas de las distintas agencias implicadas en el proceso. El usuario solo necesita utilizar la aplicación de internet de la ventanilla única y esta aplicación se comunica con las otras agencias de gobierno para realizar las transacciones necesarias. Por lo general, un modelo de interoperabilidad suele implantarse en las distintas agencias, creando procesos comunes e implementando una infraestructura técnica estándar.
- *Modelos de aplicación unificados.* Un enfoque más sofisticado adoptado por algunos países ha sido crear un modelo e infraestructura estándar para los servicios de gobierno electrónico que puedan utilizar las distintas agencias gubernamentales. Una agencia de gobierno crea un conjunto de servicios de gobierno electrónico, aplicaciones web y la infraestructura técnica que respaldan estos servicios y aplicaciones, y posteriormente publica las especificaciones, para que las otras agencias puedan implementar servicios sobre esta plataforma siguiendo un modelo definido. En algunos casos, existen mecanismos para compartir datos y pueden existir bases de datos comunes con datos estándar sobre los ciudadanos o negocios.
- *Modelos de aplicación descentralizados.* Estos tienen aspectos de modelos de aplicaciones unificadas en términos de la existencia de un modelo central e infraestructura asociada para el uso de otras agencias. Sin embargo, este modelo va más allá de esto al descentralizar la responsabilidad de la prestación del servicio. Esto a menudo se realiza a través de la provisión de una plataforma publicitaria común para contenido informativo (es decir, un sitio web, múltiples autores), mientras permite la prestación de un servicio personalizado que comprende un punto de entrada único con la responsabilidad específica de la organización de prestar el servicio. También adoptan un lenguaje y una marca de diseño común para informar el diseño de las interacciones del servicio al nivel de la página, aunado con la disponibilidad de herramientas y servicios reutilizables para lidiar con partes específicas de la experiencia de los usuarios (por ejemplo, identidad, pagos, mensajes, *hosting*, agendar citas, realizar publicidad). Por último, tienen una infraestructura de datos que contempla la Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) para recuperar información y/o validar entradas que pueden o no pueden incluir una plataforma de interoperabilidad.

Los principios que se exponen a continuación se basan en una revisión de la literatura y en comentarios de otras organizaciones internacionales. También se han beneficiado del trabajo realizado en la OCDE, incluyendo las revisiones de política regulatoria y gobierno digital. Algunos de los principios están

estrechamente relacionados entre sí. Esto refleja el hecho de que los principios intentan abarcar la creación, el diseño, el funcionamiento y la revisión de las ventanillas únicas. Por ello, en todo el documento se hace referencia a los principios generales y varios de los principios específicos están relacionados entre sí.

## Referencias

- Askim, J. et al. (2011), "One-stop shops for social welfare, the adaptation of an organizational form in three countries", *Public Administration*, Vol. 89/4, pp. 1451-1468, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9299.2011.01933.x>. [2]
- Government of Hungary (2019), *Government Decree about the government offices in the capital and the county, and the district offices in the capital 86/2019 (IV 23)*, <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900086.KOR>. [3]
- OECD (2012), *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/49990817.pdf>. [1]

## 2 Principios de mejores prácticas

Los principios reflejan áreas comunes identificadas como importantes durante los casos de estudio, junto con el trabajo previamente abordado por la OCDE y otros relacionados con las ventanillas únicas. Han recibido información proveniente del material de académicos, de una serie de fuentes gubernamentales y de la retroalimentación recibida por los delegados de los países al Comité de Política Regulatoria de la OCDE. En particular, el informe se ha beneficiado del trabajo realizado para informar y emanar de la *Recomendación del Consejo sobre Estrategias de Gobierno Digital de la OCDE 2014* para el diseño, la impartición y la operación del gobierno para maximizar el impacto digital, de datos y tecnología con el propósito de mejorar el acceso a los servicios para los ciudadanos y los negocios (OECD, 2014<sup>[1]</sup>).

Los principios son, por su propia naturaleza, de amplia aplicación. De este modo, se garantiza que las características más destacadas de las ventanillas únicas queden debidamente capturadas. Además, el Secretariado ha sido consciente, siempre que ha sido posible, de esclarecer los principios con información práctica y ejemplos procedentes de los casos de estudio y de fuentes relacionadas. Vistos de esta manera, los principios deben ser vistos más como consejo y orientación que como una lista prescriptiva a seguir. En particular, el Secretariado se encuentra muy agradecido por los análisis francos y abiertos que tuvo con los participantes seleccionados en los casos de estudio. Esto proporcionó muchas reflexiones respecto a los desafíos y las dificultades que se experimentan para establecer, operar y revisar las ventanillas únicas. También brinda la oportunidad de presentar reflexiones clave y aprendizajes que el personal y la administración en estas ventanillas únicas han tenido a lo largo de los años. Se espera que los futuros usuarios de este documento encuentren útiles estas adiciones como un medio más práctico de ampliar los principios.

### Principios de gran alcance

Existen dos principios de gran alcance para las ventanillas únicas, deben:

- formar parte de una estrategia de simplificación administrativa más amplia
- centrarse en el usuario y basarse en eventos de la vida

Las estrategias de simplificación administrativa se han centrado históricamente en la cuantificación de cargas regulatorias para los negocios a través del Modelo de Costos Estándar (MCE). Desde entonces, el MCE se ha extendido para evaluar las cargas regulatorias enfrentadas por los ciudadanos (Hurk, 2008<sup>[2]</sup>). Estos modelos miden el valor de los costos administrativos de las regulaciones, y las fortalezas y debilidades de estos modelos son relativamente bastante conocidas (OECD, 2003<sup>[3]</sup>) (OECD, 2010<sup>[4]</sup>). La simplificación administrativa es una forma aparentemente atractiva para que los políticos parezcan estar en contacto con sus comunidades, a través de, por ejemplo, un enfoque de “reducción de la burocracia” o “amigable con los negocios”. Las ventanillas únicas se han anunciado como parte de esta estrategia general en varios países. Sin embargo, es importante tener en mente que las ventanillas únicas tienen límites. No pueden, por ejemplo, “arreglar” las leyes redundantes, innecesarias o mal entendidas o aplicadas.

Aunque las ventanillas únicas son importantes por las razones que se discutieron previamente, solo representan una parte del panorama regulatorio. Las ventanillas únicas deben utilizarse como un medio para mejorar la prestación de servicios, reducir los costos de transacción y mejorar el bienestar social, pero son simplemente una parte de la reducción de las cargas administrativas de manera más amplia. Las cargas administrativas se refieren a los costos regulatorios en la forma de solicitar permisos, completar formatos y requisitos de información y notificación para el gobierno (OECD, 2006<sup>[5]</sup>). Por supuesto, la simplificación administrativa es por sí misma solo una herramienta que puede emplearse para mejorar la gestión regulatoria y reforzar la calidad regulatoria (OECD, 2002<sup>[6]</sup>). Visto en este escenario, aunque las ventanillas únicas tienen el potencial de mejorar los ambientes regulatorios, no ofrecen una solución única sino que son parte de una red general. La creación de varias ventanillas únicas incluidas como casos de estudio en este documento ilustra que fueron parte de estrategias gubernamentales más amplias para mejorar el ambiente regulatorio en general (Recuadro 2.1).

### **Recuadro 2.1. Establecimiento de ventanillas únicas como parte de esfuerzos más amplios de reforma regulatoria**

#### **Portal de información para empleadores (Alemania)**

El establecimiento del portal de información para empleadores (*Informationsportal Arbeitgeber*) fue parte de un esfuerzo a largo plazo para digitalizar y simplificar los requerimientos de notificación para los empleadores a las organizaciones de seguridad social. En diciembre de 2014, el gobierno federal adoptó oficialmente la ventanilla única como parte de su estrategia gubernamental más amplia de simplificación administrativa y de reducción de los costos de cumplimiento para los negocios. Con el “Documento de aspectos clave para reducir más las cargas para las pequeñas y medianas empresas”, el Gabinete Federal adoptó una amplia gama de medidas con el objetivo de reducir la burocracia. Además de la introducción del portal informativo, estas medidas incluyeron, por ejemplo, el desarrollo de ventanillas únicas para la creación de negocios (“Punto Único de Contacto 2.0”). El portal se estableció legalmente en 2016 a través de una enmienda del Volumen IV del Código Alemán de Ley Social (*Sechstes Gesetz zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze*).

#### **Autoridad Primaria (Reino Unido)**

El establecimiento de la Autoridad Primaria ocurrió en un momento en el que el gobierno británico estaba centrado en la simplificación administrativa, junto con otros diversos programas de reformas regulatorias contemporáneos. Una revisión que inició la campaña gubernamental se conoció como El informe Hampton. Entre otras cosas, destacó varios problemas con los servicios de las autoridades locales incluyendo la inconsistencia en la aplicación de las normas nacionales por parte de las autoridades locales. Como resultado de la aceptación por parte del gobierno de las recomendaciones del informe, se creó la Oficina de Mejora Regulatoria Local a partir de la cual emergió la Autoridad Primaria como parte de un enfoque general para reducir las cargas administrativas a través del Reino Unido.

Fuente: Respuestas del Portal informativo para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE.

Dado que las ventanillas únicas se centran en la prestación de servicios, no hace falta decir que deben estar centradas en el usuario. Desde la razón para su introducción en primer lugar, hasta las evaluaciones del desempeño, los usuarios deben ser lo más importante de las ventanillas únicas. Algunas de las primeras ventanillas únicas se basaban en la recopilación de información sobre licencias y permisos como medio para reducir los costos de búsqueda (normalmente prospectiva) para negocios. Si bien los costos

de búsqueda se redujeron, no se redujeron tanto como podrían haberlo hecho (OECD, 2003<sup>[3]</sup>) (OECD, 2010<sup>[4]</sup>). Con el tiempo, las ventanillas únicas se han convertido en un medio para descomponer los silos gubernamentales y presentar información en formatos que son de mayor beneficio para los usuarios. Estas ventanillas únicas se clasifican en función de los “eventos de vida” de los ciudadanos y como parte de los ciclos de vida de los negocios. Desde este punto de vista, las ventanillas únicas deben tener como objetivo ofrecer una experiencia integral a través de varios canales de transacción (por ejemplo, la posibilidad de iniciar un proceso por teléfono, continuarlo por internet y finalizarlo en persona). Estas ventanillas únicas recopilan información de una forma más lógica y útil para los usuarios, aunque pueden (ciertamente al inicio) imponer mayores costos a los gobiernos para establecerlas. Fundamentalmente, no requiere que los usuarios comprendan el funcionamiento interno del gobierno para ser capaces de completar las transacciones requeridas. Algunas ventanillas únicas de eventos comunes de la vida son: la creación, la expansión y el cierre de los negocios; permitir y autorizar información de múltiples niveles de gobierno para un área geográfica específica; nacimientos, muertes y matrimonios; y comprar una propiedad.

Todos los principios específicos que se exponen a continuación deben entenderse como sujetos a estos dos principios generales.

## Principios específicos

Los principios de mejores prácticas se resumen en el Recuadro 2.2 y se expanden en las siguientes secciones.

### Recuadro 2.2. Resumen de los Principios de mejores prácticas de las ventanillas únicas para ciudadanos y negocios

#### Principios generales

- Las ventanillas únicas deben formar parte de estrategias de simplificación administrativa más amplias
- Las ventanillas únicas deben centrarse en el usuario y basarse en eventos de la vida

#### Principios específicos

##### *Compromiso político*

- Garantizar un apoyo político sólido y a largo plazo
- Establecer comunicación continua entre los niveles políticos y administrativos en el desarrollo, la implementación y la mejora de las ventanillas únicas

##### *Liderazgo*

- Los gerentes necesitan comprometerse con los objetivos de la ventanilla única y tener la capacidad de ser flexibles si cambian las metas
- Elaborar planes realistas
- Garantizar que se sigan las buenas prácticas de gestión de proyectos
- Garantizar que las ventanillas únicas tengan el personal y los recursos apropiados

##### *Marco legal*

- Hacer los ajustes necesarios al marco legal para garantizar la cooperación con otras agencias y para que las ventanillas únicas puedan maximizar su beneficio neto potencial para la sociedad

### ***Cooperación y coordinación***

- Las entidades responsables de planear las ventanillas únicas necesitan tener canales de comunicación y retroalimentación fuertes con aquellas responsables de la implementación
- Enfocarse en crear relaciones sólidas y canales de comunicación permanentes entre todas las agencias participantes y otros actores interesados

### ***Claridad de las funciones***

- Establecer objetivos y expectativas claras sobre lo que pueden conseguir las ventanillas únicas
- Centrar el diseño y la estructura de las ventanillas únicas en las necesidades y requisitos de los usuarios, basándose en grupos de discusión, encuestas y pruebas piloto para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios potenciales

### ***Gobernanza***

- Diseñar una estructura de gobernanza para las ventanillas únicas donde todas las agencias participen en un nivel ejecutivo y se pueda obtener un compromiso político de alto nivel
- Desarrollar mecanismos de gobernanza que permitan que un solo organismo que dirija una ventanilla única tome decisiones operativas

### ***Consulta pública***

- Realizar consultas públicas para determinar si las ventanillas únicas son la mejor solución desde la perspectiva de los usuarios
- Planear y ejecutar una fase piloto para poner a prueba los servicios antes de que cobren vida, asegurándose de que cumplan las expectativas de los usuarios
- Seguir un enfoque por fases para la implementación de las ventanillas únicas, que asegure que las lecciones de una fase se tomen en consideración para la implementación de las fases posteriores

### ***Consideraciones de comunicación y tecnológicas***

- Utilizar métodos de comunicación que más beneficien a los usuarios teniendo en cuenta también los posibles problemas de accesibilidad
- Si la información o la asistencia se proporciona a través de múltiples canales, personalizar el contenido para ayudar a los usuarios

### ***Capital humano***

- Asignar los recursos suficientes para cambiar la administración y diseñar programas a la medida para capacitar al personal de las ventanillas únicas
- Enfocar la capacitación no solo hacia las competencias técnicas sino también a las habilidades interpersonales y sociales

### ***Monitoreo y evaluación***

- Establecer indicadores cuantitativos y cualitativos y métodos de evaluación para poner a prueba el éxito y la calidad del servicio proporcionado a los usuarios
- Implementar procesos de mejora continua
- Garantizar que los cambios significativos a las ventanillas únicas se sometan a una evaluación de impacto apropiada y a procesos de consulta pública antes de su inicio.

## Compromiso político

- **Garantizar un apoyo político sólido y a largo plazo**
- **Establecer comunicación continua entre los niveles políticos y administrativos en el desarrollo, la implementación y la mejora de las ventanillas únicas**

### Principio relacionado: liderazgo

El compromiso político es un ingrediente importante para toda la política pública. En el contexto de la política regulatoria, “El compromiso político con la reforma regulatoria se ha destacado de manera unánime mediante revisiones de los países como uno de los principales factores que apoyan una política explícita sobre la calidad regulatoria” (OECD, 2012<sup>[7]</sup>). De mismo modo, investigaciones anteriores indican que el compromiso político es uno de los factores más críticos para garantizar el éxito de las ventanillas únicas. Se ha observado que es necesario un canal de comunicación permanente con los altos niveles políticos para proporcionar actualizaciones del progreso, así como también para obtener asistencia para superar cualquier problema o dificultad que se presente (OECD, 2013<sup>[8]</sup>).

En el caso de las ventanillas únicas de negocios, tienden a ser políticamente bastante atractivas ya que con frecuencia se enfocan en los pequeños negocios, los cuales de manera colectiva pueden ser una comunidad difícil de contactar debido a su dispersión. Aunque este hecho ayuda a garantizar la confianza política, las ventanillas únicas de negocios también representan un importante conducto. Las reasignaciones ministeriales se destacaron como un desafío de comunicación particular, que rompe el concepto de entendimiento entre la comunidad de usuarios y los políticos. Esto a su vez puede retrasar los cambios necesarios en la ventanilla única (por ejemplo, en la infraestructura, etc.) mientras los nuevos ministros se familiarizan con el portafolio.

La investigación indica que la voluntad política en la forma de un compromiso anticipado y continuo es necesaria para la supervivencia y el crecimiento de las ventanillas únicas (United Nations, 2005<sup>[9]</sup>). Los casos de estudio indican que para mantener el respaldo político puede resultar de utilidad un enfoque de implementación por etapas (Recuadro 2.3).

#### Recuadro 2.3. Asegurar un compromiso político anticipado y continuo: el caso de GOV.UK

GOV.UK fue parte de la “Estrategia Digital” del Gobierno. GOV.UK reemplazó las dos marcas digitales gubernamentales principales “Directgov” y “Business Link” como un dominio único para el gobierno en 2012, permitiendo así el acceso a la información digital y a los servicios transaccionales de todos los departamentos, agencias y organismos autónomos para los ciudadanos y los negocios, utilizando una dirección web.

GOV.UK se implementó a través de tres fases separadas de Alfa, Beta y En vivo, a través de la creación del Servicio Digital del Gobierno (GDS), que es la entidad responsable de proporcionar el contenido a los usuarios. Durante el verano de 2010, se revisó el sitio web gubernamental principal en aquel tiempo, Directgov. Se envió una carta con los hallazgos clave al Ministerio para la Oficina del Gabinete. Al igual que destacó las áreas de mejora, también ayudó a asegurar la aceptación política necesaria para la creación del GDS.

- Alfa – el lanzamiento de 12 semanas de la versión alfa de GOV.UK ayudó a construir una mayor confianza política para las recomendaciones de la revisión. Durante este tiempo, la posición de Director Ejecutivo de Asuntos Digitales se anunció como parte de la Oficina del Gabinete, asumiendo una función coordinadora para la prestación de servicios digitales a través del Reino Unido. El hecho de encontrarse al centro del gobierno proporcionó un fuerte apoyo político para el desarrollo adicional de GOV.UK.
- Beta – se creó un puesto a medida para ayudar al equipo en el pensamiento estratégico, y en particular, en la forma en la que se explicaría el GDS a los ministerios. Tras demostrar el éxito del piloto, se garantizó un financiamiento de GBP 10 m y fue anunciado por el Ministro de la Oficina del Gabinete como parte del programa de Aseguramiento de Identidad (que posteriormente se volvería *Verify* [verificar]).
- En vivo – el 17 de octubre de 2012 GOV.UK entró en funcionamiento, reemplazando a Directgov y convirtiéndose en el portal del gobierno central del Reino Unido. Los canales de comunicación han permanecido sólidos en todo momento, con la reciente visita del Ministro de Ejecución al personal, así como la publicación de la Estrategia de Innovación de tecnología del gobierno británico en junio de 2019, basándose en el trabajo del GDS.

Fuente: (Fox, 2010<sup>[10]</sup>), (GOV.UK, 2010<sup>[11]</sup>), (GOV.UK, 2011<sup>[12]</sup>), (GOV.UK, 2012<sup>[13]</sup>), (GOV.UK, 2013<sup>[14]</sup>), (GOV.UK, 2018<sup>[15]</sup>), (Government Digital Service, 2019<sup>[16]</sup>).

El momento del compromiso político es importante. Una planificación adecuada es fundamental para garantizar que la aportación política apoye el desarrollo de las ventanillas únicas. Ha habido casos en los que se han tomado decisiones políticas para crear ventanillas únicas sin tener en cuenta los problemas de establecimiento. Esto ha significado que los procesos se precipitaron en el desarrollo de las ventanillas únicas y que surgieron problemas durante el diseño que posteriormente se pasaron a los usuarios. Planes de diseño e implementación realistas han resuelto este problema en la creación de ciertas ventanillas únicas (Recuadro 2.4).

#### **Recuadro 2.4. Implementación de una ventanilla única a través de un enfoque gradual: el caso del “portal informativo para empleadores” alemán**

El “portal informativo para empleadores” se estableció a través de un enfoque iterativo incluyendo las fases de proyecto consecutivas e involucrando a los actores políticos y actores interesados relevantes. El Gabinete Federal inició el proceso en 2011 que comisionó al Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales examinar el grado en el cual los canales de notificación existentes entre los empleadores y las instituciones de seguridad social podrían simplificarse y optimizarse. En la primera fase del proyecto que condujo a la identificación del portal de información como una posible solución, se creó un escenario inicial. Este proporcionó una descripción general de los principales trámites comerciales, los mecanismos técnicos y las obligaciones de notificación involucradas. Con el apoyo de la Oficina Federal de Estadística, se determinaron los costos de cumplimiento incurridos por los trámites investigados. Tras la creación del escenario inicial, se identificaron las áreas de mejora y se evaluaron a través de un estudio de factibilidad.

En la segunda fase del proyecto, se creó un prototipo del portal informativo, que formó la base del desarrollo real de la ventanilla única. El prototipo se diseñó específicamente para todos los trámites de notificación relevantes que se identificaron en la fase previa del proyecto. El diseño del prototipo se

basó parcialmente en una plataforma similar a la de la Autoridad de Salud y Seguridad Irlandesa (<http://besmart.ie/>).

Después de que el Gabinete Federal decidiera en 2014 establecer la ventanilla única, el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales especificó los requisitos organizacionales y técnicos para el portal informativo en una descripción de las funcionalidades requeridas. Esta descripción sirvió de modelo para el posterior desarrollo del portal.

Fuente: (Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG), n.d.<sup>[17]</sup>), (Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG), 2014<sup>[18]</sup>), Respuestas del Portal informativo para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

## Liderazgo

- **Los gerentes necesitan comprometerse con los objetivos de la ventanilla única y tener la capacidad de ser flexibles si cambian las metas**
- **Elaborar planes realistas**
- **Garantizar que se sigan las buenas prácticas de gestión de proyectos**
- **Garantizar que las ventanillas únicas tengan el personal y los recursos apropiados**

Los objetivos de la creación de ventanillas únicas se han abordado en secciones anteriores (véase la sección de introducción). En general, el objetivo principal suele ser mejorar el acceso y reducir los costos de la prestación de servicios públicos. Sin embargo, el cumplimiento de este objetivo no se explica necesariamente con mucho detalle cuando se establecen las ventanillas únicas. Esto no debe considerarse necesariamente como algo negativo, ya que las ventanillas únicas tienen más capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios si ellas mismas tienen cierto grado de autonomía en los métodos de prestación. Dicho esto, los casos de estudio pusieron de manifiesto que la dirección general viene marcada por la actitud de la administración y que ésta es clave para aceptar los cambios a lo largo del tiempo (Recuadro 2.5).

### Recuadro 2.5. Las actitudes flexibles de la administración son críticas para el éxito de las ventanillas únicas

#### BizPaL (Canadá)

La ventanilla única canadiense BizPaL se estableció en 2005 como un proyecto piloto con un grupo líder de gobiernos participantes de dos provincias y un territorio. Permite a los negocios canadienses identificar con facilidad qué permisos y licencias se requieren, así como la forma de obtenerlos para comenzar y desarrollar un negocio. BizPaL proporciona información a los usuarios sobre los requisitos regulatorios en todos los niveles de gobierno.

La Oficina Nacional de BizPaL (NBO) es responsable de gestionar la estructura de gobernanza centralizada, proporcionando experiencia y desarrollo para el contenido federal de BizPaL y el diseño/ desarrollo del sitio web de BizPaL.

Como parte de una serie de informes de evaluación, los entrevistados de los gobiernos provinciales y territoriales consideraron que el personal de la NBO "había hecho un buen trabajo en la dirección de la asociación, coordinando las actividades y buscando el consenso en los temas". Ello a pesar de reconocer que el papel se había vuelto más difícil a medida que el número de socios había crecido con el tiempo.

En 2012, la NBO elaboró un marco de gestión de la calidad de la información, reconociendo que la gestión de los contenidos es uno de los mayores retos a los que se enfrenta BizPaL. Es un desafío debido a que los aproximadamente 15,000 permisos y licencias en la base de datos, y en particular la actualización de su contenido es responsabilidad de los diversos gobiernos provinciales, territoriales y municipales. La administración de BizPaL está dirigiendo un trabajo continuo para garantizar que los usuarios reciban información accesible, localizable, exacta, completa y concisa.

### GOV.UK

Desde el principio, GOV.UK ha adoptado un enfoque de gestión ágil para el diseño y la prestación de sus servicios. Comenzó con una revisión del principal sitio web del Gobierno en ese momento, Directgov, que pedía una "revolución, no una evolución" en una carta de recomendación escrita al Ministro del Gabinete. Desde entonces, las decisiones en materia de personal, el desarrollo y la puesta a prueba de ideas, y la búsqueda, recepción e incorporación de comentarios a las propuestas se han llevado a cabo en un entorno de gestión que ha acogido la experimentación. Durante su desarrollo, algunas ideas no han funcionado, pero esto no ha disuadido al equipo, sino que han aprendido de estas dificultades y han iterado hasta encontrar una solución que beneficie a los usuarios.

Fuente: (Fox, 2010<sup>[10]</sup>), (GOV.UK, 2010<sup>[11]</sup>), (GOV.UK, 2011<sup>[12]</sup>), (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), (Government of Canada, 2015<sup>[20]</sup>).

Es necesario que la administración de las ventanillas únicas realice planes realistas estableciendo objetivos claros y prácticos para cada fase y que asigne un tiempo adecuado para cada tarea. Es importante considerar las vías críticas y los cuellos de botella, para que se pueda prestar atención especial a las tareas realizadas por las agencias con recursos limitados o con una menor participación en la ventanilla única. Se han presentado problemas donde los planes han sido excesivamente ambiciosos que han podido afectar de manera negativa la provisión de servicios (Recuadro 2.6).

### Recuadro 2.6. Los objetivos de expansión inicial necesitan establecerse de manera apropiada

En 2007, se esperaba que BizPaL estuviera disponible en la mayoría de las municipalidades canadienses para 2011 (alrededor de 1,825 municipalidades). Sin embargo, una evaluación de BizPaL en 2011 encontró que la tasa de ejecución actual representaba menos del 20% de todas las municipalidades. Incluso en 2019 participaban menos de 1,100 municipalidades.

Quizá un indicador más apropiado podría haberse basado en la cobertura de BizPaL, que en 2011 se encontró justo encima de la mitad de la población canadiense. Para mediados de 2019, BizPaL se encontraba disponible en alrededor de 80% de la población.

Fuente: (OECD, 2009<sup>[21]</sup>), (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), (Government of Canada, 2019<sup>[22]</sup>).

Aunque la planeación es importante, también se debe reconocer que pueden cambiar los planes. Este es especialmente el caso de las ventanillas únicas. Una observación clara de los casos de estudio es que el crecimiento ha sido orgánico en vez de necesariamente anticipado o diseñado. A pesar de que esto debe reconocerse como algo positivo para las demandas del servicio, también puede suponer un reto.

Como es el caso en el gobierno en general, los administradores son principalmente los responsables de asegurar el financiamiento y las ventanillas únicas no son diferentes. Cuando la provisión y/o prestación de servicios tenga la naturaleza de un bien público, se espera que los costos asociados se financien a través de medios fiscales más tradicionales. Para las ventanillas únicas de múltiples agencias podrían existir una variedad de modelos de financiamiento, por ejemplo, existe un presupuesto anual asignado y posteriormente se ve complementado por las agencias participantes (Recuadro 2.7). Para las ventanillas únicas de los negocios, puede haber una justificación para recuperar los costos asociados con la prestación del servicio. No obstante esto puede traer sus propios desafíos (Recuadro 2.8).

## Recuadro 2.7. Arreglos de financiamiento en ventanillas únicas seleccionadas

### Altinn (Noruega)

La solución de ventanilla única noruega, Altinn, satisface el modelo de ventanilla única más sofisticado. Es un portal web común para transacciones e información, pero también es una plataforma donde las agencias gubernamentales pueden desarrollar y llevar a cabo sus servicios.

Los propietarios de servicios han desarrollado 1 000 formularios y servicios en la plataforma Altinn. Los ciudadanos en las compañías encuentran estos servicios en la descripción general de los formularios en altinn.no.

La ventanilla única noruega Altinn es un portal web común para transacciones e información, pero también es una plataforma donde las agencias gubernamentales pueden desarrollar y llevar a cabo sus servicios.

Los gastos anuales para los costos administrativos y los costos básicos de mantenimiento de Altinn se financian con cantidades específicamente asignadas en el presupuesto anual del gobierno sobre una base plurianual.

La financiación de los costos de desarrollo se solicita anualmente, mediante una solicitud independiente al ministerio correspondiente. Si se aprueba, los fondos se incluyen en el presupuesto gubernamental del año siguiente. La plataforma se desarrolla de acuerdo con las necesidades de los usuarios finales y los propietarios de los servicios, y es posible que los propietarios de los servicios financien proyectos concretos de desarrollo en la plataforma siempre que el funcionamiento sea acorde con la estrategia general.

Los costos operativos los cubren las entidades gubernamentales que son las propietarias de los servicios en Altinn. Los propietarios de los servicios pagan su participación de los costos operativos anuales basándose en la cantidad de transacciones que sus servicios generan en la plataforma.

### BizPaL (Canadá)

Cada gobierno asociado a nivel federal, provincial y territorial contribuye financieramente a BizPaL en función de las cuotas de población de su respectiva jurisdicción.

El nuevo enfoque tecnológico que se adoptó redujo sustancialmente los costos de funcionamiento. Si bien esto fue obviamente una buena noticia para los participantes, debido a los acuerdos particulares de las cuentas, esto significó que los fondos excedentes no podían ser fácilmente redistribuidos a otras áreas. En parte, esto se debió también al hecho de que, si bien la toma de decisiones por consenso es uno de los puntos fuertes de BizPaL, en este caso se puso de manifiesto como una debilidad, ya que se requería el acuerdo de todas las partes sobre cómo y dónde distribuir los fondos adicionales. BizPaL resolvió esta dificultad mediante un acuerdo para cambiar su estructura de gobierno, lo que le ha permitido mejorar los servicios regionales de BizPaL en las provincias/territorios, y también a nivel municipal. Un aspecto aprendido de este proceso fue que si hubiera habido un poco más de previsión por parte de las partes, los fondos excedentes podrían haberse asignado o ahorrado antes.

### Portal de información para empleadores (Alemania)

Con el establecimiento de la ventanilla única, la provisión y operación del portal informativo se consagró en la legislación sobre seguridad social alemana y se definió como una tarea conjunta de las instituciones de seguridad social participantes. Se estableció legalmente que la inversión financiera y los costos operativos se cumplirían de forma conjunta por estas organizaciones. Esto se consagró en el capítulo relevante del Código de Seguridad Social alemán para asignar permanentemente las contribuciones financieras por las diversas organizaciones de socios.

Para la administración y mantenimiento real de la ventanilla única, se estableció un comité directivo comprendido por representantes de las organizaciones participantes. El comité decide anualmente sobre el plan presupuestario y el portafolio de servicios del portal.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de BizPaL a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas del Portal de información para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Los casos de estudio han puesto de manifiesto que las limitaciones financieras son especialmente graves en el ámbito municipal. Sin embargo, también está claro que son responsables de desarrollar una parte importante de las reglas y regulaciones generales, así como también con frecuencia estar a cargo de implementar las regulaciones gubernamentales nacionales. Aunque encontrar soluciones a este déficit de financiación es importante en el contexto de la ventanilla única, hay que tener el debido cuidado para evitar la creación de niveles de fiscalización localizados adicionales e innecesarios. Además, el problema es con frecuencia mayor que el déficit de ingresos. También existen problemas, por ejemplo, con la capacidad local de los funcionarios para comunicarse con entidades sobre diversos requisitos regulatorios. Donde los problemas tienden a ser más comunes en vez de localizados, esto ofrece oportunidades para reducir algunas de las dificultades que enfrentan las municipalidades. Por ejemplo, las municipalidades que ofrecen servicios similares pueden ganar al cooperar o desarrollar soluciones de transacción y compartir soluciones de desarrollo. Por ejemplo, aunque la infraestructura del portal ePortugal se basa en gran medida en una base central uniforme para todo el país, las sinergias entre los distintos niveles de la administración permiten cierto margen de maniobra para que la administración del gobierno local (municipalidades) aplique soluciones personalizadas (por ejemplo, formatos únicos o impuestos personalizados especiales). El personal en ePortugal también ofrece asistencia básica a las municipalidades para hacerlos utilizar el portal para sus servicios.

### **Recuadro 2.8. Introducir recuperación de costos a las ventanillas únicas: experiencia de la Autoridad Primaria**

La Autoridad Primaria del Reino Unido proporciona asesoría regulatoria garantizada a los negocios. La asesoría es relevante para los negocios y cualquiera que comercie en el Reino Unido. La asesoría de la Autoridad Primaria se encuentra disponible en las siguientes áreas: salud ambiental, estándares comerciales y prevención de incendios específicamente con relación a licencias, certificación de almacenamiento de petróleo y licencias para explosivos.

Los negocios pagan a las autoridades locales, a los servicios de bomberos y a los reguladores nacionales sobre una base de recuperación de costos para la provisión de los servicios de la Autoridad Primaria. Esto está diseñado para proteger los servicios de primera línea y proporcionar asesoría a los negocios a un costo razonable.

El modelo de financiamiento de recuperación de costos fue un desafío inicial para algunas de las autoridades locales. Este fue particularmente el caso de Gales donde no es común que las autoridades locales cobren a los usuarios directamente por sus servicios. Como resultado, la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos (la entidad responsable de la administración de la Autoridad Primaria) realizó programas de difusión extensa para ayudar a las autoridades locales a comprender cómo pueden estructurar mejor dichos regímenes y explicó a los negocios afectados cuáles eran los beneficios del sistema, con lo que de este modo ayudaba a superar cualquier dificultad con la introducción de un modelo de recuperación de costos.

Fuente: Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Además de la asignación presupuestaria general, los administradores también son responsables de su distribución, asignándola a los diversos aspectos de las ventanillas únicas. Dependiendo de los arreglos de financiamiento particular para las ventanillas únicas, esto puede incluir inversiones en gastos de capital y operativos. Los gastos diferirán y se relacionan principalmente al tipo de ventanilla única. Por ejemplo, las ventanillas únicas físicas tendrán gastos asociados con la compra o renta de edificios y la capacitación del personal de primera línea. Las ventanillas únicas en línea tienden a tener más gastos de capital asociados con la mezcla de tecnología o diseño. La administración también necesita asignar fondos apropiados para recopilar la retroalimentación de los usuarios e introducirla a los futuros cambios de diseño y para la capacitación del personal (véase las secciones a continuación).

## Marco legal

- **Hacer los ajustes necesarios al marco legal para garantizar la cooperación con otras agencias y para que las ventanillas únicas puedan maximizar su beneficio neto potencial para la sociedad**

## Principios relacionados: Cooperación y coordinación; claridad de las funciones

El marco legal es integral tanto para facilitar como para restringir el alcance potencial de las ventanillas únicas. Existen consideraciones legales que afectan al establecimiento potencial de las ventanillas únicas, y aquellas que afectan a su funcionamiento potencial. En cuanto a las cuestiones de establecimiento, estas pueden estar relacionadas con problemas como cuestiones constitucionales, por ejemplo, la división de poderes entre varios niveles de gobierno. Los problemas legales operativos podrían relacionarse a los arreglos administrativos dentro de los gobiernos, como el grado en el cual pueden compartirse los datos (y para qué propósitos). En ambos casos es importante identificar las posibles barreras de manera temprana y determinar si pueden modificarse y de no ser así, cómo podría afectar eso la factibilidad de las ventanillas únicas (Recuadro 2.9).

### Recuadro 2.9. Identificar barreras legales de manera temprana en el proceso de diseño/desarrollo: el caso del “portal de información para empleadores” alemán

En las etapas tempranas del proyecto que condujo al establecimiento del “portal de información para empleadores”, se realizó un estudio de factibilidad. El propósito del estudio fue recolectar las sugerencias para la simplificación de los trámites existentes de los actores interesados y expertos y evaluar estas sugerencias de acuerdo con un conjunto de criterios fijo. Además de centrarse en la reducción de los costos de cumplimiento, la evaluación también consideró las posibles implicaciones legales como la seguridad de la información y la protección de datos.

Una de las conclusiones de la evaluación fue que, por razones legales, las cuestiones técnicas sobre casos individuales no pueden tratarse de forma concluyente en la página web del portal de información, sino que deben ser tramitadas por las organizaciones individuales. Como resultado, se agregó una cláusula de protección al sitio web que hace que los usuarios estén conscientes del hecho de que la información del portal solo proporciona orientación y no puede reemplazar una evaluación legal adecuada de los casos individuales de seguridad social.

Fuente: (Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG), 2013<sup>[23]</sup>), respuestas del Portal de información para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Una posible fuente de restricción son las tradiciones históricas y la dependencia de patrones de la maquinaria gubernamental (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>). El diseño de las ventanillas únicas puede desafiar “la manera en la que se hacen las cosas” dentro de los gobiernos, especialmente cuando las ventanillas únicas se basan en acontecimientos de la vida que inevitablemente cruzan los límites de la agencia. Esto plantea una serie de cuestiones relacionadas con la resolución de tales dificultades mediante el uso de

órganos de decisión conjuntos, la asignación de recursos y otros aspectos similares. Los casos de estudio destacan que la creación de un marco que impulse la cooperación entre las agencias en la implementación de las ventanillas únicas es un factor de éxito crítico. El marco debe establecer claramente las funciones y responsabilidades de las agencias gubernamentales involucradas en el diseño y la operación de las ventanillas únicas (Recuadro 2.10).

### **Recuadro 2.10. Marcos legales de las ventanillas únicas con diversas agencias asociadas: el caso de Service Canada**

Service Canada se creó en 2005 y es un punto de acceso único para muchos de los programas y servicios más importantes y conocidos del Gobierno de Canadá, por ejemplo, el Plan de Pensiones de Canadá, el Seguro de Vejez y el Seguro de Empleo.

Las sociedades entre Service Canada y otros departamentos gubernamentales o niveles de gobierno se administran a través de acuerdos que establecen el marco para su sociedad, incluyendo las funciones y responsabilidades, las consideraciones de privacidad, la recuperación de costos, etc. El socio mantiene la responsabilidad del programa/en general y Service Canada asume la responsabilidad de su provisión a los canadienses (por ejemplo, Service Canada proporciona servicios de pasaportes en Canadá a nombre de Inmigración, Refugiados y Ciudadanía de Canadá). Los acuerdos no son legalmente vinculantes entre las instituciones federales, sino que en lugar de ello actúan como un entendimiento entre las organizaciones.

Fuente: Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

El diseño de las ventanillas únicas podría llevar a los gobiernos a considerar cómo sus políticas actuales pueden impedir que las ventanillas únicas alcancen su potencial. Los casos de estudio ilustran un fuerte compromiso externo con el principio de comunicar información “solo una vez”. Sin embargo, los acuerdos de intercambio de información y privacidad pueden no ser adecuados cuando las ventanillas únicas se basan en un modelo multistitucional que, por su diseño, puede requerir una comunicación y una toma de decisiones más abiertas. En el caso de las ventanillas únicas digitales se presentan problemas adicionales como el envío de datos electrónicos, el intercambio de datos, los sistemas de firmas electrónicas, el intercambio de información y la potencial delegación de responsabilidad (United Nations, 2005<sup>[9]</sup>). Como un ejemplo, la Estrategia Digital del Gobierno del Reino Unido implementó un proceso para que la Oficina del Gabinete trabajara con los departamentos con el objetivo de eliminar las barreras legislativas (Recuadro 2.11).

### **Recuadro 2.11. Eliminación de barreras legislativas en el contexto de GOV.UK**

El Reino Unido publicó su Estrategia Digital gubernamental en noviembre de 2012, que entre otras cosas buscó “eliminar las barreras legislativas que innecesariamente impedían el desarrollo de servicios digitales directos y convenientes”. La estrategia dio lugar a una serie de acciones en las que la Oficina del Gabinete se encargó de trabajar con los departamentos para lograr la eliminación de las barreras legislativas restantes. Los departamentos individuales informaron públicamente su progreso con algunos realizando revisiones de las regulaciones existentes. El proceso también tuvo un efecto sobre la cultura organizacional dentro de los departamentos, por ejemplo el Departamento de Energía y Cambio Climático estableció que “al redactar una nueva legislación los responsables políticos trabajarán teniendo en cuenta la prestación de servicios digitales desde el principio, con el fin de minimizar los incidentes de legislación obstructiva innecesaria en el futuro”.

Se publicaron informes de progreso en los que se detallaba cómo y dónde los departamentos habían cambiado las leyes para asegurarse de que no obstaculizaban el posible desarrollo de soluciones digitales. Los informes resaltaron que al prestar los servicios digitalmente, los ahorros esperados se encontraban en el rango de GBP 1.7 a GBP 1.8 billones por año.

Fuente: (UK Government, 2012<sup>[25]</sup>), (UK Government, 2013<sup>[26]</sup>), (UK Government, 2013<sup>[27]</sup>).

Se deben instaurar salvaguardas y mecanismos apropiados para proteger la privacidad de los usuarios y almacenar y proteger los datos de los usuarios de manera adecuada independientemente del formato que asuma la ventanilla única. Por consiguiente, los países han creado requisitos formales, incluyendo legislaciones, para proteger a los ciudadanos en lo que respecta a la recolección de datos, el almacenamiento de datos, el intercambio de datos, el procesamiento de datos y la apertura, divulgación y publicación de datos. Para abordar las cuestiones relativas a la privacidad y el consentimiento, algunos gobiernos establecieron derechos de datos para los negocios y los ciudadanos. En concreto, proporcionan acceso a:

- los datos que las organizaciones gubernamentales retienen sobre ellos
- las organizaciones públicas que tienen derecho a tener acceso a sus datos
- las organizaciones públicas que han hecho uso de sus datos y para qué propósitos
- las organizaciones públicas que han hecho una consulta de sus datos
- el derecho a proporcionar datos (personales) solo una ocasión al gobierno
- el derecho a consentir o a rehusarse a otorgar el permiso para que proporcionen sus datos a una institución pública para compartirse y utilizarse por otros (OECD, 2019<sup>[28]</sup>).

En el caso de Reino Unido y Canadá, lo han llevado a cabo de forma consistente tanto para ciudadanos como para negocios. Han establecido mecanismos prácticos por medio de los cuales los ciudadanos y negocios pueden ejercer el derecho a saber qué datos retienen las organizaciones gubernamentales sobre ellos. Esto se maneja a través de la legislación de la Libertad de información en el Reino Unido y, bajo la Ley de Protección a la privacidad y la Ley de Acceso a la información en Canadá.

En Portugal, es posible que los ciudadanos y los negocios consulten los datos y en algunos casos específicos, otorguen su consentimiento y se rehúsen a otorgar su permiso para que los datos de los ciudadanos o negocios que proporcionen a una organización del sector público determinada sean compartidos y que se reutilicen por otras organizaciones del sector público (OECD, 2019<sup>[28]</sup>).

En el contexto específico de los casos de estudio, la administración fiscal como parte de la ventanilla Altinn desarrolló devoluciones fiscales para empleados y pensionados. Los formularios se rellenaban previamente con información del Registro de Población, de los empleadores y de los bancos, de modo que los ciudadanos solo tenían que pulsar "firmar y enviar" y el formulario estaba completo. La legislación se cambió en 2008 para dar un paso más: el requisito de firmar y enviar ya no era necesario a menos que hubiera cambios. Ahora alrededor del 70% de los empleados y pensionados utilizan el mecanismo denominado "aceptación silenciosa".

Los marcos legales flexibles ofrecen oportunidades para intercambiar experiencias y ayudar a crear una comunidad de prácticas de ventanillas únicas. Otras experiencias compartidas se han destacado en los casos de estudio (Recuadro 2.12).

## **Recuadro 2.12. Oportunidades de intercambiar experiencias y crear una “comunidad de ventanillas únicas”**

### **BizPaL (Canadá)**

La Oficina Nacional de BizPaL (NBO) es responsable de gestionar la estructura de gobernanza centralizada del sitio web de BizPaL. Estableció relaciones con departamentos federales que estaban fuera de los relacionados con BizPaL. Por ejemplo, Agricultura y Agroalimento de Canadá se ha acercado a la NBO en busca de asesoría y de las lecciones aprendidas sobre la creación de BizPaL dado que se embarcó en la creación de una herramienta similar denominada AgPaL.

### **Autoridad Primaria**

Eventos frecuentes son realizados por la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos (los administradores del sistema) con una amplia invitación a los usuarios de la Autoridad Primaria, donde se busca la retroalimentación. Se trata de un mecanismo que ofrece a los funcionarios un rápido circuito de retroalimentación, para garantizar la responsabilidad, mantener a los proveedores y a los usuarios al día sobre las nuevas oportunidades y compartir las mejores prácticas.

Fuente: (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

## Cooperación y coordinación

- *Las entidades responsables de planear las ventanillas únicas necesitan tener canales de comunicación y retroalimentación fuertes con aquellas responsables de la implementación*
- *Enfocarse en crear relaciones sólidas y canales de comunicación permanentes entre todas las agencias participantes y otros actores interesados*

## Principios relacionados: liderazgo, gobernanza

Un aspecto central de las ventanillas únicas desde la perspectiva del usuario es el gobierno transparente, particularmente cuando las ventanillas únicas abarcan portafolios y/o varios niveles de gobierno. Desde el punto de vista del usuario, la cooperación y coordinación gubernamental se produce entre bastidores: su principal preocupación es poder recibir fácil y rápidamente asesoramiento y orientación precisos para completar los requisitos regulatorios. Sin embargo, desde el punto de vista del gobierno, la cooperación y la coordinación representan riesgos clave para el diseño y el funcionamiento de las ventanillas únicas.

La consideración de las agencias de gobierno implicadas es una parte necesaria para establecer las ventanillas únicas. Por ejemplo, si una ventanilla única debe diseñarse alrededor de un enfoque centrado en el usuario como los acontecimientos de la vida, por ejemplo, comprar una casa, iniciar un negocio, etc.; si la ventanilla única podía diseñarse con servicios gubernamentales conjuntos en mente, o si son elementos de superposición entre las dos. En esta etapa resulta crítico también que los gobiernos visualicen “lo que hacen” como una entrega de principio a fin de una amalgama de servicios gubernamentales individuales. Para ello, es necesario considerar cómo los diferentes organismos públicos coordinarán sus acciones y cooperarán con otros organismos, tanto los que participan como los que no participan en la ventanilla única. Algunas de las posibles soluciones que se desprenden de los casos de estudio son la gestión conjunta y los procesos de toma de decisiones para garantizar que los organismos individuales tengan suficiente “participación” y, al mismo tiempo, ayuden a establecer líneas claras de responsabilidad (Recuadro 2.13).

### Recuadro 2.13. Modelos de toma de decisiones seleccionados en las ventanillas únicas

#### **BizPaL (Canadá)**

El comité directivo de BizPaL es el principal organismo tomador de decisiones, que proporciona dirección estratégica y garantiza que los objetivos del negocio y las iniciativas jurisdiccionales se alineen. Cada jurisdicción en los niveles federal / provincial / territorial y municipal cuenta con el derecho de tener un lugar en el comité. Los miembros representan sus respectivos puntos de vista jurisdiccionales y proporcionan una perspectiva nacional más amplia para proporcionar una orientación en la gobernanza de BizPaL en cuestiones horizontales para respaldar una provisión de servicios efectiva y continua. El comité desarrolla políticas, procedimientos, directrices y cualquier otra documentación que considere necesaria para la operación exitosa de BizPaL.

#### **Altinn (Noruega)**

El Centro de Registro Brønnøysund (BRC) ha sido responsable de la gestión la operación y el desarrollo de Altinn, en nombre de las agencias de cooperación y las municipalidades desde mayo de 2004. Sin embargo, la cooperación (y la interoperabilidad organizacional) ha sido central en todo el proceso.

El Director General del BRC es responsable de las decisiones estratégicas finales respaldadas por el Consejo de Orientación de Altinn el cual está conformado por nueve organismos gubernamentales. A su vez el Consejo está respaldado por un Comité Ejecutivo que comprende representantes de nivel inferior y se estableció como un organismo de preparación para el Consejo. Este está integrado con el lado operativo de Altinn. El Departamento de Digitalización del BRC es el responsable de la administración diaria de Altinn y de la gestión de la información. Dos grupos de trabajo técnicos relacionados a la gestión del servicio y a la arquitectura técnica proporcionan comentarios sobre la prestación del servicio y de las futuras armas de desarrollo de la plataforma Altinn, respectivamente.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, (Government of Canada, 2015<sup>[20]</sup>).

Existen ejemplos de colaboración formal entre varias partes. Por ejemplo, los recientes cambios al Código Social de Alemania crearon efectivamente una ventanilla única administrativa para las diversas agencias que participan relacionadas con las personas discapacitadas. Significó que una sola aplicación era suficiente para comenzar la examinación requerida y el procedimiento de decisión, mientras que a su vez permitirá a los diversos actores (la oficina de bienestar, la oficina de integración, el seguro de pensiones, la Agencia de Empleo Federal, el seguro de accidentes y cuidados a largo plazo) permanecer responsables de la provisión de diferentes beneficios y servicios (Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX), n.d.<sup>[29]</sup>).

Por supuesto, los propios gobiernos pueden crear redes mucho más informales que reúnan a los organismos potencialmente relevantes para ayudar a los usuarios. Por ejemplo, la iniciativa de Atención de Negocios en Irlanda ofrece la oportunidad para que los negocios se reúnan con las agencias y oficinas estatales para conocer la asistencia que tienen a su disposición. En la reunión de 2018 participaron más de 25 organismos estatales para proporcionar información a las PyME, a las empresas de nueva creación y a los emprendedores (Department of Business, Enterprise and Innovation, 2019<sup>[30]</sup>).

Una observación importante es que todos los actores interesados involucrados en la implementación o la gestión de una ventanilla única deben ser informados periódicamente sobre los objetivos del proyecto, la planeación y evolución del mismo y los resultados alcanzados. Esto es especialmente importante para los funcionarios y servidores públicos que participan en los cambios organizacionales. Requiere de líneas de comunicación abiertas y retroalimentación a los administradores por parte del personal “en el terreno” que son responsables de las operaciones del día a día.

### **Recuadro 2.14. Coordinación gubernamental: el caso de la Autoridad Primaria (UK)**

Los negocios y las autoridades locales requieren solicitar sus sociedades utilizando un sistema de TI y ser gestionados por los administradores de la Autoridad Primaria. Después de que se establece la sociedad, la autoridad local y el negocio gestionan por sí mismos la relación. Se les invita a que acuerden los métodos de comunicación antes de establecer la sociedad. Toda la asesoría que se proporciona a los negocios por parte de la autoridad primaria debe publicarse en línea a través del Registro de la Autoridad Primaria.

La sociedad de la autoridad primaria, que con frecuencia es entre un negocio y una autoridad local, es responsable de proporcionar asesoría y orientación a los negocios socios con relación a las funciones relevantes: salud ambiental, estándares comerciales y prevención de incendios específicamente con relación a las licencias, certificación de almacenamiento de petróleo y licencias de explosivos y también es responsable de proporcionar asesoría y orientación a otras autoridades locales sobre la forma en que deben ejercer las funciones relevantes con relación a dicho negocio u organización.

Fuente: Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

En la práctica, puede suceder que diferentes niveles de gobierno tengan que coordinar tareas en el mismo nivel territorial y bajo el mismo liderazgo en los arreglos de las ventanillas únicas en las municipalidades para un mejor funcionamiento (Christensen, T., Fimreite, A. L., and P. Læg Reid, 2007<sup>[31]</sup>). Curiosamente, este parece ser el caso en el que no hay necesariamente características únicas entre las zonas geográficas. Aunque se puede proporcionar y se proporciona asesoría personalizada, las responsabilidades situadas en los niveles inferiores de gobierno con frecuencia pueden proporcionar beneficios a los usuarios en cuanto a la consistencia de la asesoría que proporcionan, dado que los negocios suelen operar más allá de las fronteras geográficas (Recuadro 2.14). También existen consideraciones prácticas relativas a la cooperación entre agencias. Por ejemplo, si es posible establecer que las nuevas relaciones se basen en un entendimiento común sobre cómo realizar los principales objetivos de una ventanilla única; y/o hasta qué punto los posibles problemas estructurales y culturales podrían identificarse en una fase temprana del diseño, y cómo podrían superarse (Recuadro 2.15). Los diseñadores deben poner la debida atención al hecho de que todos los sistemas de gobierno, y como un subconjunto las ventanillas, son proyectos a largo plazo que toman un tiempo significativo para implementarse (Christensen, T. and P. Læg Reid (eds), 2006<sup>[32]</sup>) (Pollitt, C. and G. Bouckaert, 2004<sup>[33]</sup>). Adquirir nuevas habilidades, adoptar una nueva cultura organizacional y construir confianza mutua entre las agencias exige cierto grado de paciencia (Christensen, T., Fimreite, A. L., and P. Læg Reid, 2007<sup>[31]</sup>). Varias de las ventanillas únicas estudiadas llevan tiempo existiendo y, con el tiempo, las funciones y responsabilidades de algunas de ellas se han ampliado.

### **Recuadro 2.15. Establecimiento de soluciones técnicas para evitar procedimientos de coordinación onerosos**

#### **Portal de información para empleadores (Alemania)**

En el caso del portal de información alemán para empleadores, las responsabilidades de gestionar y mantener la ventanilla única se dividen entre múltiples organizaciones. La operación técnica del portal web en sí se encargó a una compañía existente bajo el paraguas de la Asociación Nacional de Fondos de Seguros de Salud Estatutarios. Los empleados responsables del portal son expertos técnicos para la operación y el mantenimiento de la infraestructura de TI. Al mismo tiempo, las instituciones de seguridad social implicadas siguieron siendo responsables de proporcionar y actualizar el contenido real del sitio web.

Un requisito esencial fue que el portal y su contenido pudieran crearse y actualizarse por expertos de seguridad social de forma independiente, sin ninguna habilidad de programación. Para ello, se creó un programa que convertía automáticamente los contenidos en el formato requerido para el sitio web. Por consiguiente, el mantenimiento y el control del contenido del portal puede realizarse sin ninguna intervención del personal que es responsable de mantener la infraestructura de TI. Esto ayuda a reducir el esfuerzo de mantener el portal y garantiza una rápida implementación en la práctica.

#### **GOV.UK**

Como el punto de entrada central para los servicios gubernamentales del Reino Unido, GOV.UK se utiliza como plataforma de publicación con miles de editores a través del servicio civil británico, que es gestionado centralmente por el equipo del Servicio Digital del Gobierno. Los servicios individuales a los que se accede a través de él son implementados por equipos dentro de diferentes departamentos, agencias y organizaciones. Trabajan basándose en un grupo de herramientas de recursos que cubren temas como: aseguramiento, compras públicas, sistemas de diseño y soluciones técnicas que ofrecen atajos a los equipos para proporcionar servicios sin duplicar esfuerzos. Esto lo llevan a cabo mientras permanecen consistentes con la calidad y la experiencia del usuario de un gobierno único y coherente.

Fuente: Respuestas del Portal de información para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, (GOV.UK, n.d.<sup>[34]</sup>), (GOV.UK, n.d.<sup>[35]</sup>).

De una manera más generalizada, es importante que existan fuertes canales de comunicación entre la administración y el personal responsable de diseñar y operar las ventanillas únicas. Esto no solo ayuda a construir un sentido compartido de propiedad y de metas por alcanzar. También es importante para la comunicación temprana de dificultades inesperadas del personal a la administración en torno a problemas técnicos; y también una perspectiva descendente desde la administración relativa a la garantía del financiamiento o a cambios en las operaciones como cambios potenciales en la dirección estratégica o la expansión o retracción del alcance. Aunque resulta importante que la administración sea responsable de las direcciones estratégicas establecidas, los casos de estudio destacan que es necesario que el personal a nivel operativo las comunique. Pueden proporcionar reflexiones importantes sobre las operaciones de una ventanilla única y por ejemplo, destacan áreas en donde los usuarios se enfrentan con dificultades inusuales que pueden requerir más inversión con el fin de encontrar mejores soluciones. Esto también ayuda a construir un sentido compartido de propiedad de una ventanilla única y se ha identificado como un factor central para su éxito.

## Claridad de las funciones

- **Establecer objetivos y expectativas claras sobre lo que pueden conseguir las ventanillas únicas**
- **Centrar el diseño y la estructura de las ventanillas únicas en las necesidades y requisitos de los usuarios, basándose en grupos de discusión, encuestas y pruebas piloto para identificar las necesidades y expectativas de los usuarios potenciales**

## Principio relacionado: monitoreo y evaluación

Las ventanillas únicas necesitan contar con objetivos claros instaurados antes de su establecimiento. Esto ayuda a garantizar que las expectativas de los usuarios se establezcan adecuadamente, y que posteriormente se cumplan. También ayudan a proporcionar un importante mecanismo de rendición de cuentas cuando se trata de revisar el desempeño de las ventanillas únicas.

Los objetivos pueden establecerse a través de diversos medios, como manuales y guías de funcionamiento, o de manera más formal a través de la legislación (Recuadro 2.16). Lo importante es que los objetivos se hagan públicos.

### Recuadro 2.16. Objetivos claramente enunciados de las ventanillas únicas

La Autoridad Primaria se creó en el momento en el que el gobierno británico se enfocó en la simplificación administrativa junto con otros programas de reformas regulatorias contemporáneos. La revisión que inició la campaña del gobierno se conoció como El informe Hampton. Entre otras cosas, destacó una serie de problemas con los servicios regulatorios de las autoridades locales, incluyendo: la incoherencia en la aplicación de las normas nacionales por parte de las autoridades locales; dificultades derivadas de la falta de un establecimiento efectivo de prioridades desde el centro; y dificultades en la coordinación central y local.

Como resultado de la aceptación del Gobierno de las recomendaciones del informe, se creó la Oficina de Mejora Regulatoria Local (LBRO). La evaluación de impacto asociada con la creación de la Autoridad Primaria destacó que el alcance de la LBRO debía expandirse para lidiar específicamente con los problemas identificados en el informe mencionado. Para dicha finalidad debían incluirse objetivos estatutarios de la LBRO:

- Más consistencia para los negocios que operan a través autoridades locales por medio de la creación de un sistema de membresía estatutaria de la Autoridad Primaria
- Ejecución de la regulación por parte de las autoridades locales de una forma que sea congruente con los Principios de Mejor regulación mediante orientaciones y gastos del programa
- Establecimiento de políticas mejoradas y más estratégicas por parte del gobierno para el cumplimiento de las regulaciones por parte del Gobierno local

La clara articulación de los objetivos de la Autoridad Primaria ha ayudado a los usuarios a comprender mejor su función específica. También ayudará a intentar establecer que el sistema es útil para los contribuyentes británicos, potencialmente a través del trabajo de la unidad de inteligencia recientemente creada dentro de la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos.

Fuente: (HM Treasury UK, 2005<sup>[36]</sup>), (Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, 2008<sup>[37]</sup>), Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Existen varios modelos de ventanillas únicas y estos necesitan considerarse desde el principio. Por ejemplo, se han diseñado ventanillas únicas como primeros puertos de llamada que proporcionan información y envían a los usuarios a otros sitios para información más detallada; lugares únicos donde se prestan diversos servicios; o que proporcionan servicios más exhaustivos y combinados (Kubiceck, H. and M. Hagen, 2000<sup>[38]</sup>). Dicho esto, el diseño final debe reflejar las necesidades de los usuarios y se debe basar en la prestación del servicio de inicio a fin tanto como sea posible (Recuadro 2.17). Esto ayuda a garantizar un entendimiento claro entre los propietarios de la ventanilla única y sus usuarios, en términos de lo que puede y no puede proveerse. Se han presentado dificultades donde las necesidades de los usuarios no se consideraron de forma adecuada. Por ejemplo, la administración de Industria de Canadá reconoció este fallo y sugirió que los niveles de servicio hubieran sido mayores si “un mejor estudio ambiental e investigación de las necesidades de los usuarios [se hubiera] hecho al inicio para determinar si BizPaL debiera [haber]se vinculado más directamente a otras herramientas en línea dirigidas a las PyME” (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>).

## Recuadro 2.17. Garantizar un diseño orientado al usuario de las ventanillas únicas

### Portal de información para empleadores (Alemania)

El “portal de información para empleadores” de Alemania brinda asistencia a los empleadores y empresarios para identificar requisitos de registro y notificación a las organizaciones de seguridad social. En específico, el portal debe ayudar a aquellos que tienen poca experiencia previa con temas de seguridad social o que están contratando a empleados por primera vez. Por lo tanto, la ventanilla única se creó teniendo en cuenta un grupo objetivo claramente definido y una gama de servicios relativamente reducida. Por consiguiente, el diseño del portal se orientó hacia las necesidades de este grupo objetivo específico. El diseño orientado en el usuario de la interfaz de comunicación se considera como un elemento clave del éxito del portal en línea. El lenguaje y el contenido del portal se diseñaron específicamente para ser accesibles para los usuarios sin experiencia previa con temas de seguridad social y servicios en línea. Además, el diseño del portal garantiza que se puedan dar respuestas específicas a las solicitudes de los usuarios.

### ePortugal

Para el desarrollo del portal, se abordaron varias actividades de pensamiento de diseño y de investigación del usuario, lo que condujo a la creación de ciclos de desarrollo dirigidos a personas, pruebas y usuarios. Estas actividades incluyeron a los usuarios finales (ciudadanos y/o gente de negocios).

Como uno de muchos ejemplos, los personajes se “incorporaron” por ciudadanos y/o gente de negocios que participó en las sesiones de pensamiento de diseño, explicando sus limitaciones con la versión previa del portal ciudadano y otros portales sectoriales, y proponiendo más ideas sobre lo que debe ser el portal entre otras cosas.

Durante las fases de diseño e implementación también se realizaron actividades de prueba de usuarios con otras entidades públicas, usuarios finales y empresarios. Estas partes principalmente influenciaron las decisiones de diseño general o los detalles funcionales que emergieron de las pruebas de utilidad.

Fuente: Respuestas del Portal de información para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, respuestas de ePortugal a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Se puede adoptar una serie de enfoques de investigación de los usuarios para obtener y comprender mejor las expectativas, incluyendo grupos de discusión, encuestas y similares, así como a través de enfoques más profundos. Estos deben unirse con la elaboración de pilotos para garantizar que se hayan cumplido las expectativas (Recuadro 2.18). Estos deben realizarse para ayudar a brindar información sobre el objetivo y el diseño de las ventanillas únicas y por separado deben formar parte de un monitoreo y evaluación continuo más general.

### **Recuadro 2.18. Comprender las necesidades de los usuarios para proporcionar información sobre el diseño de las ventanillas únicas: el caso de Altinn**

En el año 2000, un grupo de referencia interdisciplinaria sobre notificaciones electrónicas inició el proyecto ELMER (Informes más fáciles y eficientes) como un proyecto de colaboración entre el Ministerio de Comercio e Industria de Noruega, la Confederación de Empresas Noruegas y la Federación de Empresas Comerciales y de Servicios de Noruega.

El proyecto hizo un seguimiento a 6 empresas durante un año para mapear sus deberes de notificación y analizó soluciones simples de notificación electrónica basándose en tecnología familiar. Entre otras cosas, el Proyecto ELMER presentó un ejemplo para el diseño de un formulario web complejo. Ante todo, el ejemplo demostró que el uso de una tecnología sencilla de Internet abre nuevas oportunidades pedagógicas que pueden facilitar mucho la presentación de informes a las autoridades gubernamentales. El Proyecto ELMER se convirtió en la base inicial de Altinn cuando se lanzó posteriormente en 2003.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Las diferencias en el diseño de las ventanillas únicas tienen importantes repercusiones. Por ejemplo, las ventanillas únicas basadas en la información pueden prestar poca atención a las cuestiones de accesibilidad relacionadas con los formularios o los métodos de pago de los requisitos regulatorios. No obstante, esto depende de la relación entre los organismos gubernamentales que disponen de la información y los responsables de su entrega. Los casos de estudio ponen de manifiesto estas diferencias cuando, por ejemplo, Service Canada es responsable de la prestación de una amplia gama de servicios sociales, además de prestar servicios en nombre de otros niveles de gobierno en colaboración con las diversas organizaciones responsables; mientras que GOV.UK es responsable de una cantidad muy pequeña de la prestación de servicios en general, pero se trata de contenidos de "alto tráfico" que representan una proporción significativa de los usuarios en general. No obstante, también es el único punto de entrada a través del cual se proporcionan todos los servicios gubernamentales. La prestación de servicios a través de GOV.UK se realiza basándose en las herramientas y recursos diseñados y proporcionados por el Servicio Digital del Gobierno como la organización principal a través del gobierno.

Es importante considerar el alcance específico de las ventanillas únicas. Por ejemplo, si una ventanilla única va a tener una cobertura política estrecha o amplia y la profundidad de información disponible para los usuarios (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>). Las ventanillas únicas con un alcance más estrecho podrían ser

aquellas que cubren una sola o un número bajo de áreas políticas. En contraste, las ventanillas únicas con un alcance más amplio cubren múltiples áreas políticas. Además, las ventanillas únicas pueden proporcionar a los usuarios una asistencia relativamente mayor o menor para completar los requisitos regulatorios. Las ventanillas únicas que están diseñadas para proporcionar relativamente menos asistencia a los usuarios tienden a enfocarse en la provisión de información mediante la cual los usuarios son dirigidos a información que se localiza en otra parte. Un ejemplo podría ser una página de Internet que proporciona enlaces a fuentes de información adicionales en diferentes sitios web. En contraste, las ventanillas únicas que se establecen para proporcionar relativamente más asistencia a los usuarios son aquellas que tienden a proporcionar información pero que también ofrecen asesoría y directrices específicas en una base individual. Una observación interesante ha sido que varias ventanillas únicas brindan servicio de manera separada a ciudadanos y negocios “bajo un mismo techo”, incluso sus trámites administrativos para aquellos usuarios son enormemente diferentes (Recuadro 2.19).

### **Recuadro 2.19. Ejemplos de casos de estudio de ventanillas únicas combinadas para negocios y ciudadanos**

#### **Altinn (Noruega)**

La solución de la ventanilla Altinn satisface el modelo de ventanilla única más sofisticada. Se trata de un portal web común para transacciones e información, pero que también es una plataforma en donde las agencias gubernamentales pueden desarrollar y realizar sus servicios.

Los propietarios de servicios han desarrollado alrededor de 1000 formatos y servicios en la plataforma de Altinn. Los ciudadanos y las compañías encuentran estos servicios en la descripción general de los formatos en el sitio web. Los usuarios, que son tanto negocios como ciudadanos, pueden enviar formatos y recibir mensajes de las agencias públicas en su buzón de Altinn; es decir, un diálogo digital.

Altinn ha prestado especial atención cercana a la colaboración entre las diversas agencias con notificaciones y retroalimentación conjuntas adaptadas a los procesos comerciales de los usuarios, trascendiendo los límites organizacionales formales entre las agencias gubernamentales y los niveles administrativos. Esto ha proporcionado oportunidades para diseminar prácticas a través de los gobiernos y analizar experiencias que pueden integrarse potencialmente en otras partes del gobierno.

#### **GOV.UK**

GOV.UK es el punto de partida para 152 servicios gubernamentales esenciales e incluye muchas áreas políticas como el sector fiscal, de transportes y bienestar social. Proporciona información, orientación y servicios para los ciudadanos y negocios, así como también orientación detallada para profesionales e información sobre gobierno y política.

Un principio operativo inicial fue no hacer una distinción entre las necesidades de los “negocios” y los “ciudadanos”, dado que en diferentes ocasiones un individuo será uno u otro. Se consideró que los individuos no deberían tener que entender cómo se estructura el gobierno para lograr sus objetivos. Más bien, lo importante era estructurar el contenido de manera que cada público entendiera a través del contexto lo que le resultaba útil.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de GOV.UK a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

## Gobernanza

- ***Diseñar una estructura de gobernanza para las ventanillas únicas donde todas las agencias participen en un nivel ejecutivo y se pueda obtener un compromiso político de alto nivel***
- ***Desarrollar mecanismos de gobernanza que permitan que un solo organismo que dirija una ventanilla única tome decisiones operativas***

### Principio relacionado: liderazgo

Independientemente de que las ventanillas únicas ofrezcan relativamente menos o una amplia gama de asistencia a los usuarios, los diseñadores deben tener en cuenta las cuestiones de gobernanza. Éstas varían en función del tipo de estructura de la ventanilla única. Por ejemplo, las cuestiones de gobernanza que se plantean en un modelo con relativamente pocas agencias al mismo nivel de gobierno son probablemente menos complejas que las relativas a las ventanillas únicas que implican a un gran número de agencias. Sin embargo, las investigaciones sugieren que las cuestiones organizativas suelen ser más difíciles de resolver que las técnicas, siendo la más difícil transformar la visión departamental tradicional en un entorno más colaborativo con objetivos compartidos (OECD, 2013<sup>[8]</sup>).

Otro aspecto para tener en cuenta es el nivel de gobierno implicado. Existe un posible equilibrio entre la necesidad de estandarización del gobierno central y la necesidad de adaptación y flexibilidad de los gobiernos subnacionales (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>). En algunos países donde las responsabilidades se transfieren o comparten con los gobiernos regionales, pueden existir consideraciones adicionales alrededor del tipo de modelo legal apropiado que mejor facilite el buen funcionamiento de las ventanillas únicas (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>) (Sullivan, H. and C. Skelcher, 2002<sup>[39]</sup>). Por ejemplo, no existe una estructura de gobernanza formal entre GOV.UK y las administraciones transferidas del Reino Unido, las cuales tienen cada una un cierto nivel de autonomía para digitalizar su prestación de servicios locales. Por ejemplo, esto ha permitido a los usuarios dirigirse a las administraciones transferidas donde el contenido difiere sustancialmente del contenido de GOV.UK, así como también presentar información específica en galés. A nivel municipal, la Declaración de los Gobiernos locales es ilustrativa de que las autoridades locales voluntariamente aceptan el cambio cultural más amplio en la prestación de servicios adoptada por GOV.UK (Ministry of Housing, Communities and Local Government, 2018<sup>[40]</sup>).

Un ejemplo de los casos de estudio es el modelo de gobernanza adoptado por la ventanilla única canadiense BizPaL (Recuadro 2.20). La flexibilidad y la discreción en los niveles descentralizados parecen ser ingredientes importantes para permitir la prestación de servicios a medida. Este fue sin duda el caso de BizPaL, donde los socios participantes señalaron que el modelo les había dado suficiente flexibilidad para adaptar su enfoque a sus propias necesidades locales, al tiempo que ofrecía oportunidades "para que los tres niveles de gobierno adquirieran una mayor apreciación de los entornos operativos y los desafíos de cada uno" (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>). Por otra parte, la consistencia en la asesoría fue una razón central para el establecimiento de la Autoridad Primaria en el Reino Unido.

### Recuadro 2.20. Ejemplo ilustrativo de un modelo de gobernanza de ventanilla única

BizPaL es gestionado de manera conjunta mediante una sociedad que incluye gobiernos a nivel federal, provincial, territorial y municipal. Esta sociedad multijurisdiccional opera bajo una gobernanza compartida y un modelo de costos delineado a través de la Carta de Acuerdo intergubernamental.

Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico (ISED) Canadá proporciona el liderazgo para la iniciativa a nombre del Gobierno de Canadá. ISED es el administrador del servicio BizPaL y aloja a la Oficina Nacional de BizPaL (NBO).

La NBO es responsable de la gestión de la estructura de gobernanza centralizada, proporcionando experiencia y desarrollo para el contenido federal de BizPaL, y el diseño/desarrollo del sitio web. El contenido de BizPaL se integra en cada uno de los sitios web de las provincias, territorios y municipios asociados.

El Comité Directivo (CD) de BizPaL es el principal organismo rector responsable de la toma de decisiones. Los miembros del CD representan sus respectivas jurisdicciones (ISED, departamentos federales, territorios / provincias / municipalidades), y proporcionan una perspectiva nacional más amplia para orientar la gobernanza del servicio de BizPaL y las cuestiones horizontales a través de un enfoque hacia todo el gobierno y basado en el consenso.

La sociedad multijurisdiccional cuenta con apoyo a través de una cuenta específica en la cual se realizan contribuciones anuales por cada socio. Las actividades realizadas por la sociedad se articulan en el presupuesto que es aprobado por el comité. El modelo de costos acordados se basa en la población y cubre los costos del alojamiento del sistema, el mantenimiento y las actividades relacionadas a la función centralizada del servicio de BizPaL.

Las revisiones pasadas encontraron problemas con la estructura de gobernanza incluyendo:

- Presiones que emanan del crecimiento de la sociedad que tienen implicaciones en el modelo de financiamiento continuo
- Un acceso estrecho a asesoría estratégica y relaciones estructurales menos óptimas que dificultan la efectividad de los procesos de gobernanza de a BizPaL
- Relaciones entre los segmentos de las áreas de apoyo dentro de la NBO que se han borrado como resultado de cambios organizacionales y en el personal

Se formularon una serie de recomendaciones para mejorar la gobernanza de BizPaL y en futuras revisiones se destacó que el modelo de BizPaL ha funcionado de manera adecuada. Su éxito se atribuyó “al compromiso y esfuerzos colaborativos de los socios involucrados”. También se reconoció que el personal de la NBO había dirigido la sociedad de forma adecuada coordinando actividades y buscando construir un consenso en los problemas. Algunos entrevistados provinciales y territoriales comentaron que BizPaL “ha sido el mejor ejemplo de cooperación federal / provincial / territorial con el que jamás han estado asociados y han indicado la adopción del enfoque de BizPaL a otras iniciativas federales / provinciales / territoriales”.

Fuente: (Hallux Consulting, 2008<sup>[41]</sup>), (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), Respuestas de BizPaL a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Adicionalmente, hay una serie de cuestiones relacionadas con el funcionamiento del “modelo” de ventanilla única, por ejemplo, en torno a cómo distribuir las capacidades de toma de decisión tales como la asignación de los fondos y las áreas potenciales de expansión. Existe una serie de soluciones potenciales como los modelos de agencia líder, y memorando de entendimiento entre las agencias

asociadas. Estos modelos potenciales también pueden cubrir facetas como el grado de discreción en las asignaciones de los recursos, la gestión, el reclutamiento y la organización en general (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>).

La integración interagencias plantea problemas de gobernanza que deben considerarse como parte de un diseño de ventanilla única. Por ejemplo, donde el grado de integración es bajo (en el sentido de que los servicios se cobran pero se administran por separado) presenta diferentes problemas. En comparación con un nivel de integración relativamente más alto entre las agencias que prestan servicios gubernamentales. Ejemplos de estas últimas son los consejos administrativos conjuntos, los presupuestos conjuntos y las estrategias de reclutamiento conjuntas como parte del diseño de las ventanillas únicas (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>). Dicho enfoque puede conducir a beneficios quizá inesperados a través de “romper paradigmas” a través de un enfoque gubernamental más conectado (PWC, 2016<sup>[42]</sup>).

## Consulta pública

- **Realizar consultas públicas para determinar si las ventanillas únicas son la mejor solución desde la perspectiva de los usuarios**
- **Planear y ejecutar una fase piloto para poner a prueba los servicios antes de que cobren vida, asegurándose de que cumplan las expectativas de los usuarios**
- **Seguir un enfoque por fases para la implementación de las ventanillas únicas, que asegure que las lecciones de una fase se tomen en consideración para la implementación de las fases posteriores**

## Principio relacionado: monitoreo y evaluación

Al igual que ocurre con las regulaciones en general, la participación activa de todos los actores interesados durante los procesos de diseño ayuda a “maximizar la calidad de la información recibida y su efectividad” (OECD, 2012<sup>[7]</sup>). También ayuda a garantizar la aceptación de las partes afectadas y a crear un sentido de propiedad compartida. Para las ventanillas únicas, la consulta pública es particularmente relevante para abordar estudios de factibilidad; los tipos de medios de comunicación que probablemente sean más útiles para los usuarios; y la participación en las revisiones periódicas del funcionamiento de las ventanillas únicas. El objetivo de estas actividades debe ser reducir las cargas administrativas a lo mínimo necesario, lo cual toma tiempo y con frecuencia es un proceso iterativo. Esa es la razón por la cual el monitoreo y la evaluación son importantes para la mejora continua de las ventanillas únicas (véase la siguiente sección).

Las ventanillas únicas no son una panacea política. Los diseñadores necesitan considerar si una ventanilla única es la mejor solución para reducir los costos de transacción para la audiencia objetivo. Pueden existir varias alternativas posibles y estas deben sondearse públicamente para permitir a los usuarios explicar su experiencia real y, de este modo, ayudar a determinar la solución óptima. En general, se esperaría que los estudios de factibilidad cubrieran temas como el alcance de la ventanilla única; el nivel y la naturaleza de demanda del servicio; los escenarios de implementación alternativos y sus costos asociados; riesgos; una evaluación del plazo razonable requerido y la estrategia de gestión general (United Nations, 2005<sup>[9]</sup>). Los casos de estudio indican que es relativamente común establecer ventanillas únicas a través de proyectos piloto. Aparte de las obvias implicaciones financieras, esto impone a las agencias una fuerte disciplina orientada a los resultados desde el principio. Este fue especialmente el caso con el portal de información para empleadores alemán y la creación de GOV.UK.

La consulta pública puede ayudar a los diseñadores después de que las ventanillas únicas hayan entrado en funcionamiento para ayudar a establecer el alcance de las posibles áreas problemáticas que puedan haber surgido, así como proporcionar una base sólida para la posible expansión y/o unión de/con otros servicios gubernamentales (Recuadro 2.21). Sin embargo, sería incorrecto concluir que las ventanillas únicas deben ampliar su alcance automáticamente como resultado de los resultados positivos del pasado. La ampliación de la misión de una ventanilla única puede ser un problema significativo y esta es la razón por la cual los cambios en el alcance necesitan basarse en la evidencia como parte de un proceso de evaluación de impacto más amplio (véase la siguiente sección).

## Recuadro 2.21. Ejemplos de proyectos piloto en las expansiones de las ventanillas únicas

### Autoridad Primaria (Reino Unido)

La Autoridad Primaria fue la segunda iteración de un plan de asesoramiento de las autoridades locales. La Autoridad Nacional, el precursor no legislativo de la Autoridad Primaria, llevaba varios años funcionando con éxito. Esta piloteó de manera efectiva los principios y la administración de dicho sistema.

A medida que el sistema creció, se pusieron a prueba características adicionales, como “sociedades coordinadas” para asociaciones comerciales y franquicias antes de que se promulgara la legislación.

La Autoridad Primaria es un sistema voluntario, por lo que no había riesgo de presionar a los negocios en un sistema que no les beneficiaría. A medida que crecía el número de participantes en el sistema y se recibía retroalimentación, resultó claro que la implementación no había generado ningún problema.

### Service Canada

Service Canada ha adoptado una cultura de experimentación. Esto no surgió de una estrategia formal, sino más bien del reconocimiento de que su función es atender mejor las necesidades del usuario. Por ejemplo, los Fondos para la Accesibilidad experimentarán con nuevos enfoques para incrementar el número de participantes jóvenes elegibles que se asocien y apoyen una organización presentando una consideración de propuesta de financiamiento bajo el Componente de Innovación Juvenil. Además, el programa explorará oportunidades para implementar un nuevo mecanismo de admisión para encontrar eficiencias y responder mejor a las necesidades de los solicitantes. Adicionalmente, el Departamento está experimentando y analizando nuevos enfoques para reducir la carga administrativa y las barreras para las organizaciones que prestan sus servicios a poblaciones vulnerables para acceder a programas de subvenciones y contribuciones. Esta cultura de experimentación se alinea con el énfasis del Gobierno del Canadá en el aprendizaje continuo y la innovación.

Fuente: Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Es importante adoptar un enfoque gradual en la implementación de las ventanillas únicas. Dicho enfoque ayuda a facilitar mejor el entendimiento de las necesidades de los usuarios, así como a identificar las dificultades y desafíos que pueden posteriormente ayudar a proporcionar aprendizajes importantes para futuros desarrollos en etapas posteriores. Un ejemplo destacado en los casos de estudio incluye la experiencia de GOV.UK en el establecimiento de su herramienta de navegación paso a paso. Se diseñó como una forma de presentar recorridos de principio a fin en GOV.UK, agrupando la orientación y las transacciones en una serie de pasos (GOV.UK, n.d.<sup>[43]</sup>). Se reconoció que los servicios gubernamentales no son necesariamente intuitivos de manera inmediata para aquellos que buscan el servicio. Se destacó, por ejemplo, que para contratar a alguien en el Reino Unido era necesario recurrir a cinco departamentos gubernamentales distintos. Se decidió conscientemente organizar los contenidos en torno a las necesidades de los usuarios y no en torno a la estructura gubernamental existente. Como resultado, en lugar de tener el contenido organizado por departamentos, el contenido en GOV.UK se organizó en un único sistema de temas centrados en el usuario (GOV.UK, 2018<sup>[44]</sup>).

Varios de los casos de estudio han realizado consultas públicas con el fin de mejorar la calidad de la prestación de servicios (Recuadro 2.22). Dicho enfoque debe también permitir al personal operativo discutir ciertos temas con la administración. Esto puede ayudar en la identificación temprana de

problemas, generando la retroalimentación de los usuarios y brindando asistencia en el establecimiento de una dirección estratégica.

### Recuadro 2.22. Consulta pública ilustrativa abordada como parte de las ventanillas únicas

#### Autoridad Primaria (Reino Unido)

La consulta pública realizada como parte de un proceso de evaluación de impacto para la creación de la Autoridad Primaria destacó dos problemas importantes, concretamente:

- el riesgo de que no se adopte el sistema de Autoridad Primaria debido a los costes que supone para las autoridades locales
- consecuencias no intencionales derivadas de una función demasiado amplia para la Autoridad Primaria en el escrutinio de las acciones de cumplimiento por otras autoridades locales.

Como resultado de las consultas, se otorgó la facultad de la recuperación de costos a las autoridades locales y la Autoridad Primaria recibió una facultad más enfocada en aprobar las acciones de cumplimiento basándose en la consistencia de la asesoría ya otorgada.

La ley que introdujo los cambios también incluyó una cláusula de revisión estatutaria donde se espera que la revisión, entre otras cosas, aborde la escala de uso, así como también la efectividad del mecanismo de recuperación de costos.

Fuente: (Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, 2008<sup>[37]</sup>).

## Consideraciones de comunicación y tecnológicas

- **Utilizar métodos de comunicación que más beneficien a los usuarios teniendo en cuenta también los posibles problemas de accesibilidad**
- **Si la información o la asistencia se proporciona a través de múltiples canales, personalizar el contenido para ayudar a los usuarios**

Es importante recordar en primer lugar que no existe un enfoque que se ajuste a todos los países o a los diferentes niveles de gobierno dentro de un país. El diseño de los métodos de comunicación debe reflejar el contexto nacional particular y ser adecuado para su propósito. Dentro de ello, se debe recordar que las ventanillas únicas son un vehículo de impartición para un diseño de servicios gubernamentales más amplio. Es fundamental identificar en primer lugar los objetivos de la ventanilla única y posteriormente la combinación de métodos que será adecuada para cumplir mejor ese objetivo.

Los diseñadores necesitan pensar apropiadamente en la “cara” de la ventanilla única. Por ejemplo, cuando las ventanillas únicas proporcionan información a los usuarios que les permite navegar hacia información adicional, hay que considerar cómo se puede facilitar esto. Por ejemplo, podría ser que un escaparate físico sea más apropiado, o una página web de inicio central o que sea necesaria una combinación de los medios. Los métodos de comunicación de las ventanillas únicas deben estar determinados por las preferencias de los usuarios. Se han experimentado problemas cuando los medios de comunicación no eran apropiados porque no se basaban en las necesidades de los usuarios. Los diseñadores necesitan saber la forma en la que los usuarios interactúan con las agencias gubernamentales para de tal manera garantizar que se cumplan las expectativas de los mismos (Recuadro 2.23).

La mayoría de los casos de estudio proporcionan servicios a través de múltiples canales de comunicación. En general, esto ha incluido una combinación de escaparates físicos, centros de contacto telefónico y plataformas en línea. Algunos métodos de comunicación específicos existen únicamente para brindar

asistencia a ciertos grupos de usuarios. Por ejemplo, en Portugal el Punto Ciudadano se creó específicamente como una ventanilla única presencial para brindar asistencia a gente que no puede acceder o que no se siente cómoda utilizando internet. Proporciona un amplio rango de servicios, por ejemplo brindando asistencia a ciudadanos con las solicitudes de licencias de conducir, la autoridad fiscal y declaraciones al sistema de salud pública. Los Puntos de Atención al Ciudadano permiten un servicio mejor, más rápido y más cercano con los usuarios, además de ayudar a promover la alfabetización digital (Administrative Modernisation Agency, 2016<sup>[45]</sup>).

### **Recuadro 2.23. Ejemplos de un mejor entendimiento de las actitudes y preferencias de comunicación de los usuarios**

#### **Altinn (Noruega)**

La ventanilla única noruega Altinn ha ajustado su identidad visual en línea desde que se creó en 2003. Originalmente, se basó en el marco de ELMER, en parte como resultado de un estudio profundo creado para determinar las experiencias de cumplimiento regulatorio reales de seis negocios durante un periodo de 12 meses. Con el tiempo, el aspecto de Altinn ha cambiado. En entrevistas y pruebas realizadas a los usuarios se encontró que la gente tenía miedo de cometer errores cuando se encontraban en Altinn. Un hallazgo adicional fue que con frecuencia existe demasiada información disponible para las necesidades de los usuarios promedio.

Como resultado, Altinn se relanzó con un nuevo diseño y un lenguaje más humano como solución a las deficiencias detectadas. El nuevo diseño es más brillante con una paleta de colores más amigable con el usuario y una interfaz más simple que incluye una clara interacción de elementos e ilustraciones en las páginas de inicio e información.

#### **BizPaL (Canadá)**

Como parte de una evaluación en la operación de BizPaL, se realizó una investigación para obtener un mejor entendimiento de las necesidades y expectativas de los propietarios de negocios, así como también de los intermediarios profesionales como contadores, abogados y personal de desarrollo económico. La investigación consistió en grupos de discusión y pruebas interactivas con los usuarios y, entre otras cosas, descubrió que:

- El contacto por internet y en persona se consideraban por lo general las formas más eficientes de acceder a la información comercial del gobierno
- Los usuarios esperaban poder recibir información general de inteligencia del mercado, regulatoria y financiera
- Los usuarios consideraron que internet tenía el potencial de reducir las cargas de papel y acelerar los procesos de solicitudes
- Algunos usuarios esperaban información concreta relacionada a los requisitos regulatorios, incluyendo información sobre el nivel específico de gobierno con el cual interactuar sobre una regulación determinada o información inicial para entender las regulaciones de varios niveles

En respuesta a la revisión, BizPaL inició un proceso para permitir que las transacciones se realizaran en línea. A pesar de las preferencias de los usuarios sobre los medios de internet, una revisión reciente descubrió que solo el 3% de la base de datos de permisos y licencias de BizPaL puede descargarse, llenarse electrónicamente y enviarse en línea. Aproximadamente tres cuartos de todos los permisos y licencias se relacionan con el nivel municipal.

Fuente: (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), (Government of Canada, 2015<sup>[20]</sup>), Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de BizPaL a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Los problemas de utilidad y accesibilidad en general fueron una característica importante incorporada en el diseño inicial de ePortugal. Portugal cuenta con un Sello de Accesibilidad y utilidad que identifica y distingue la implementación de mejores prácticas en las aplicaciones del sitio de internet y móviles. El sello fue desarrollado por la Agencia de Modernización Administrativa (AMA) y el Instituto Nacional para Rehabilitación con el objetivo de hacer el uso de los servicios públicos en línea más eficiente y más simple para los ciudadanos, y se dirigió específicamente a aquellos con discapacidades y la necesidad de interactuar con sus computadoras o dispositivos móviles a través de tecnología asistida. Además del sello, ePortugal ofrece canales específicos de asistencia al usuario para los ciudadanos y negocios; es decir las líneas de ayuda pero también el chat en línea utilizando inteligencia artificial. El chat en línea nombrado SIGMA ayuda a los usuarios a obtener información sobre los servicios disponibles en el portal y a través del chat en línea los usuarios también pueden solicitar ser contactados por una de las líneas de ayuda existentes para un servicio más personalizado.

Para las ventanillas únicas de múltiples agencias, los casos de estudio indican que la navegabilidad es importante para los usuarios. Por ejemplo, en la concepción del “rostro, la apariencia y la sensación” de GOV.UK, rondas sustanciales de desarrollo y retroalimentación ayudaron a establecer eventualmente el diseño inicial, pero ciertamente no fue un proceso sencillo. Proyectar un diseño externo similar permite a los usuarios sentirse cómodos con la idea de que están lidiando con las autoridades apropiadas y mantiene la confianza en el sistema. Sin embargo, también se reconoce que puede ser necesario personalizar el contenido cuando los usuarios necesiten más o menos ayuda para realizar los trámites regulatorios en un área particular, en comparación con otras áreas.

Los casos de estudio destacan que las ventanillas únicas de múltiples agencias proporcionan diferentes niveles de servicio en toda la gama de servicios prestados. Por ejemplo, Service Canada proporciona servicio en línea, vía telefónica o en persona en ambos idiomas oficiales. Actualmente, no todos los servicios de Service Canada están disponibles de principio a fin en línea. Conforme Service Canada expanda los servicios en línea, algunos programas pueden tener más servicios en línea e información en línea que otros. También existen centros de contacto telefónico especializados de Service Canada, que ofrecen apoyo e información más específica en varios programas y procesos de servicios más complejos. El nivel de servicio en toda la gama de servicios o canales puede depender de factores como la complejidad y el volumen.

Un aspecto crítico de la comunicación se relaciona con los datos. Los usuarios solo necesitan proporcionar información a las agencias en una ocasión, la cual después puede potencialmente utilizarse para múltiples propósitos. Estos podrían desarrollarse de manera interna o a través de sociedades con otras agencias gubernamentales. En este sentido, parece necesario garantizar la existencia de mecanismos universales de identificación y autenticación de los usuarios. En Noruega por ejemplo, la solución de autenticación ID-porten se utiliza como un registro común para acceder a los servicios públicos. Actualmente existen cinco ID electrónicos diferentes: MinID, BankID, BankID para teléfonos móviles, Buypass, Commfides o Buypass ID para teléfonos móviles (sic) (Recuadro 2.24).

### **Recuadro 2.24. Mecanismos de identificación y autenticación en las ventanillas únicas**

#### **Altinn (Noruega)**

Los usuarios han sido identificados únicamente con su número de seguridad social desde el inicio de Altinn en 2003. El Registro de Población de Noruega fue la fuente de esta información. Originalmente Altinn tuvo que establecer mecanismos de autenticación y ahora existe un servicio nacional de autenticación (ID-porten). Dada la gama de servicios de Altinn, también ha sido importante conocer a los individuos responsables de operar las empresas. Para este propósito, Altinn ha utilizado el Registro de Coordinación Central de Entidades Legales.

La identificación de personas y empresas es necesaria para poder prellenar los formatos con la información ya conocida por el sector público, y brindarles acceso a su información personal o empresarial, con todo su historial de diálogo previo con Altinn.

### **GOV.UK**

El Servicio Digital del Gobierno que es responsable de GOV.UK fue pionero en el desarrollo de GOV.UK Verify, que se diseñó como una infraestructura de identidad digital que podía utilizarse como parte de los servicios de GOV.UK y a lo largo de otras áreas del gobierno británico.

Tiene el objetivo de proporcionar un servicio seguro, protegido y sencillo que permita a la gente demostrar quiénes son en línea para que puedan acceder a los servicios que necesitan. Siete “proveedores de identidad” del sector privado han sido certificados por cumplir con los “estándares del gobierno”. Un usuario de servicios públicos digitales puede utilizar un proveedor de identidad para verificar su identidad (p. ej. conjunto de preguntas, información financiera, fotografía, etc.). Cada proveedor de identidad tiene diferentes formas de verificar la identidad. El proveedor de identidad mantiene la identidad digital resultante y puede utilizarse en cualquier transacción subsiguiente. El equipo de GOV.UK Verify entrega el punto de integración a los servicios gubernamentales. Las compañías del sector privado proporcionan la tecnología del proveedor de identidad y el ambiente operativo.

### **Service Canada**

La primera estrategia de datos para todo el departamento de Empleo y Desarrollo Social de Canadá está diseñada para mejorar la gestión de datos en una escala empresarial. Se ha establecido un Comité de Datos y Privacidad como parte de la Gobernanza de Datos para garantizar que estos se aprovechen para mejorar la experiencia del usuario mientras se vuelven los datos más seguros. La gestión de datos se encuentra en marcha para que se pueda acceder a los datos, autenticarse y utilizarse en formas que permitan a la organización mejorar el servicio a los usuarios mientras que se instauran mecanismos para aclarar qué datos se tienen y cómo pueden utilizarse (por ejemplo, los datos maestros habilitan un enfoque de “Díganoslo una vez” y un servicio continuo a través de los canales con más privacidad y seguridad). El departamento también está buscando crear un modelo basado en las funciones que mejore el acceso y el análisis de datos mientras minimiza los riesgos de privacidad y seguridad debido a que el acceso de datos es estandarizado, los datos se almacenan en ambientes seguros y la replicación de datos se minimiza.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de GOV.UK a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE de 2019.

Service Canada actualmente está participando en MyAlberta Digital ID (MADI), que es un proyecto piloto dirigido por dos agencias federales en colaboración con la provincia de Alberta. Incluyen la aceptación federal de una identidad digital certificada por la provincia de acuerdo con el Marco de Confianza Pan-canadiense. MADI permite a los usuarios tener una interacción simplificada, ágil y continua con los servicios en línea provinciales y federales. Los usuarios registran su identidad provincial y a partir de eso pueden acceder inmediatamente y registrarse en programas federales, y por consiguiente solo necesitan un nombre de usuario y contraseña para acceder a los servicios en línea provinciales y federales.

Dado que una de las razones fundamentales de las ventanillas únicas se relaciona con un gobierno conjunto, se deben considerar los problemas de interoperabilidad. En concreto, las cuestiones se refieren a consideraciones técnicas, como las relacionadas con el sistema que produce los datos y los formatos en los que se publican en relación con cuestiones de calidad de los datos. Otras son de naturaleza más semántica en términos de metadatos o de producción de material en múltiples idiomas (van Ooijen, Ubaldi

and Welby, 2019<sup>[46]</sup>). Cabe destacar que los principios asociados con la gobernanza y el liderazgo son relevantes para el problema de la interoperabilidad.

Los problemas de interoperabilidad aplican tanto a ventanillas únicas de una sola agencia como de múltiples, ya que la información recolectada por las agencias únicas puede seguir siendo de uso para otras agencias en otras áreas políticas. Considerar la interoperabilidad de manera amplia, como una vía para implementar una plataforma que puede utilizarse para otras iniciativas puede reducir los requisitos de recursos en una etapa posterior (United Nations, 2005<sup>[9]</sup>). Para la recopilación e intercambio de información de las ventanillas únicas en línea es particularmente relevante reducir los costos de transacción para los usuarios. Por ejemplo, recientes cambios legislativos ahora permiten que Service Canada recolecte información en nombre de otros departamentos gubernamentales (Recuadro 2.25).

De una manera más generalizada, con el fin de mejorar la interoperabilidad, varios gobiernos han adoptado un enfoque de “digámoslo una vez”, por medio del cual ciudadanos o negocios proporcionan información a una agencia para un propósito específico, y posteriormente esa información puede utilizarse por otras áreas del gobierno.

La legislación en Portugal implementa el principio “solo una vez” que significa que los ciudadanos no deben proporcionar el mismo documento dos veces (o más veces) al gobierno. La Plataforma de Interoperabilidad para la Administración Pública (iAP) de Portugal facilita el intercambio de la información relacionada con los servicios dentro del gobierno y, después de la Resolución del Consejo de Ministros 42/2015, del 19 de junio, extiende esto a los proveedores del sector privado (Presidência do Conselho de Ministros, 2015<sup>[47]</sup>). La iAP es una plataforma central, orientada a los servicios, que proporciona a la Administración Pública portuguesa herramientas compartidas que permiten, de forma ágil y rentable, automatizar los servicios electrónicos. Comprende una plataforma de integración, un proveedor de autenticación, una plataforma de pagos y una puerta de acceso SMS. La iAP ha permitido a la Administración Pública portuguesa pasar de un enfoque tradicional basado en conexiones punto a punto sin servicios compartidos, a una plataforma central con servicios web compartidos. Se basa en una arquitectura de referencia según un conjunto de reglas, estándares y herramientas que facilitan la interoperabilidad de los distintos sistemas que dan soporte a los servicios de la Administración Pública.

### **Recuadro 2.25. Cambios en la recolección e intercambio de información: el caso de Service Canada**

Creado en 2005, Service Canada es un punto de acceso único para muchos de los programas y servicios más grandes y conocidos del gobierno (por ejemplo, Plan de Pensiones de Canadá, Seguridad de Vejez, Seguro de Empleo, y pasaportes).

Service Canada es una institución bajo el Ministerio Federal de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC) y opera dentro del mandato legislativo de la Ley sobre el Ministerio de Empleo y Desarrollo Social (DESDA). Las enmiendas a la DESDA permiten al ESDC prestar servicios a varios niveles de gobierno incluyendo:

- Gobiernos federal, provincial, territorial, municipal
- Otras entidades asociadas autorizadas por el Gobernador en Consejo
- Organizaciones indígenas específicas
- corporaciones no lucrativas u organismos públicos que realizan una función para diferentes niveles de gobierno.

Adicionalmente, las enmiendas facilitan la interacción de los negocios con el ESDC utilizando el *Business Number* (identificador único para negocios) que ya se está utilizando en algunos departamentos y jurisdicciones federales. Estas enmiendas se han instaurado desde junio de 2018, y Service Canada ya ha comenzado a aprovechar estas autoridades.

Fuente: Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

La Autoridad Primaria en el Reino Unido tiene un fuerte enfoque en el intercambio de la información. Por ejemplo, la sociedad de la Autoridad Primaria entre el Consejo del Condado de Monmouthshire y SA Brain & Co Ltd (una cervecería galesa) creó el Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria y la Política de Seguridad Alimentaria como parte de su sociedad. Ambos documentos están a disposición de otros ayuntamientos para que los utilicen como base para llevar a cabo actividades de inspección y aplicación de la normativa en los más de 250 *pubs* que posee la compañía en todo Gales. Esto ha ayudado a mejorar la calificación de seguridad alimentaria en varios *pubs*, y al mismo tiempo, ha reducido los recursos de cumplimiento comerciales (Office of Product Safety and Standards (UK), 2019<sup>[48]</sup>).

Los casos de estudio indican que la recolección e intercambio de información representan un área de crecimiento potencial para las ventanillas únicas, aumentando su valor público. Por ejemplo, existía la necesidad original de que GOV.UK tuviera algún tipo de mecanismo de autenticación. Aunque pudo haber comprado algo del mercado, se decidió a desarrollar la infraestructura (y por consiguiente la experiencia) internamente a través de la creación de GOV.UK Verify. Tras su exitoso desarrollo en el contexto de GOV.UK, ahora proporciona acceso a 16 servicios gubernamentales, ayudando a reducir los costos en otras áreas del gobierno. Un ejemplo interesante fue el uso de la base de datos de BizPaL para identificar oportunidades para la “transformación regulatoria” (Recuadro 2.26).

### **Recuadro 2.26. Oportunidades de “Transformación regulatoria” como resultado de BizPaL**

Cuando BizPaL se lanzó, se creó un modelo lógico para asistir en futuras revisiones de la efectividad y eficiencia del servicio. Un aspecto fue para “respaldar Regulaciones inteligentes e iniciativas de Reducción de carga de papel” analizando oportunidades para la “transformación regulatoria” que significó identificar áreas donde podían reducirse las cargas regulatorias.

El Sector de Política Estratégica de Industria de Canadá utilizó los datos de la base de datos de BizPaL para el Comité de Comercio Interno federal, provincial y territorial. Investigó el grado en el cual los arreglos de licencias comerciales actúan como una barrera para el comercio interprovincial en Canadá. Concluyó que la base de datos de BizPaL era la única fuente viable de información comparable a través de un amplio rango de sectores de la industria. Los datos se utilizaron para crear un “índice de carga” por sector, por jurisdicción. Cuando los datos se combinaron con las estadísticas comerciales, el informe fue capaz de identificar los sectores comerciales, tanto a nivel nacional como regional, que contaban con una enorme carga de requisitos para licencias.

Fuente: (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>).

La introducción de los sistemas de TI ha sido un tema importante en los casos de estudio. La experiencia de BizPaL de Canadá indicó que aunque una solución tecnológica puede ser apropiada, conforme maduran los servicios, es posible que ya no se ajusten al propósito (Recuadro 2.27). Esto resalta que es importante planear de manera apropiada el diseño, el desarrollo, las pruebas y la mejora de dichos sistemas. Los casos de estudio ilustran que aunque la provisión de servicios digitales se esté convirtiendo en algo muy común, siguen existiendo problemas de TI con las ventanillas únicas físicas. De tal manera, el personal de TI necesita integrarse bien con la administración general de las ventanillas únicas. Deben

ayudar a identificar las fortalezas y debilidades relativas de varias soluciones, reconociendo que los desarrollos tecnológicos con frecuencia pueden ocurrir con una rapidez razonable. Un aspecto destacado es que, por tanto, es importante ofrecer, en la medida de lo posible, cierto grado de flexibilidad tecnológica a la hora de tomar decisiones de inversión. Esto se destacó en el uso exitoso de BizPaL por otras jurisdicciones canadienses, y sigue siendo un principio central de la operación de GOV.UK donde ha buscado desarrollar sus propios productos y compartirlos con otros (véase a continuación).

### **Recuadro 2.27. Experiencias con la tecnología de la información: el caso de BizPaL**

Un desafío particular para el servicio canadiense BizPaL involucró la elección de tecnología. Categorizarla como si de alguna manera estuviera limitada por su propio éxito, se destacó que BizPaL se construyó sobre una base de datos no relacional y centralizada utilizando un enfoque html fácilmente distribuible. Aunque esto otorgó a los usuarios un acceso rápido, se identificó rápidamente que podía desarrollarse una opción de servicio web más sofisticada para que algunos socios implementaran BizPaL dentro de sus jurisdicciones. Se presentaron cambios adicionales debido al crecimiento en las sociedades, colocando una presión adicional para adoptar una solución técnica unificada o multifacética. Se reconocieron las limitaciones de la arquitectura técnica subyacente, y se proporcionó un financiamiento para comenzar a abordar el problema.

BizPaL cuenta con un pequeño equipo especializado responsable de la TI, que con el tiempo se transformó en un grupo orientado al diseño y con visión a futuro. El equipo responsable no solo son desarrolladores, sino que también desempeñan funciones importantes en el desarrollo estratégico de BizPaL, especialmente en lo que respecta a investigar nuevas tecnologías. El resultado de la inversión es que BizPaL está ahora bien situada para responder rápidamente a cualquier problema técnico. Además, a medida que la TI se desarrolla y cambia, BizPaL se beneficia de este conocimiento al actualizar sus sistemas. La transición a un nuevo sistema operativo fue mucho menos ardua de lo que fueron cambios similares en el pasado y esto se atribuyó a la pericia y experiencia interna que han generado.

Fuente: (Hallux Consulting, 2008<sup>[41]</sup>), (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), Respuestas de BizPal a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Varias ventanillas únicas de los casos de estudio prestan servicios en línea y, además, algunas solo son accesibles por medios electrónicos. Debido a la profundidad y amplitud de los formularios y métodos de comunicación en línea (y a la inversión sustancial pasada y en curso de un número de países en años recientes) no fue posible discutir de manera exhaustiva los problemas en línea en el contexto de las ventanillas únicas en este informe. Lo que queda claro es que existen una serie de cuestiones que varían desde las decisiones tecnológicas, la interoperabilidad y la privacidad y seguridad de datos por nombrar unos cuantos (Recuadro 2.28). Por lo tanto esta sección destaca algunas de las experiencias que han emergido en el contexto de los casos de estudio. No se está sugiriendo que las soluciones aquí sean necesariamente las correctas para cada ventanilla única – el contexto nacional y el marco tecnológico existente son características únicas que son instrumentales para determinar si una solución particular puede funcionar en dichas circunstancias.

### **Recuadro 2.28. Algunas consideraciones de tecnología indicativas para las ventanillas únicas en línea**

La ventanilla única de Noruega Altinn destacó las siguientes funcionalidades clave desde su lanzamiento en 2003:

- Entorno de tiempo de ejecución para la operación de servicios. Esto permite enviar instrucciones o comandos desde las propias aplicaciones de Altinn a petición de los usuarios al completar los requisitos administrativos. Altinn actualmente está desarrollando una solución de desarrollo del servicio completamente nueva, Altinn Studio, que debe estar en operación en 2020. La plataforma Altinn Studio ofrecerá soporte para un diseño moderno y responsivo, además de permitir la realización de pruebas automáticas y la migración de servicios en régimen de autoservicio al entorno de ejecución basado en la nube.
- Interfaces de Programación de Aplicación (API) para la integración con sistemas de programas profesionales para los negocios y la industria. Este ha sido el factor más importante para el éxito de Altinn. Para servicios como las declaraciones de impuestos, el IVA y las cuentas anuales, hasta el 90% de los datos se transfieren directamente desde los sistemas de software propios de los negocios a través de las API Altinn y también de las agencias gubernamentales conectadas. Las API también han sido una importante fuente de innovación en la forma en que Altinn presta sus servicios.
- Inicio de sesión único mediante soluciones de autenticación generalizadas. Cuatro niveles de seguridad tanto para el inicio de sesión como para la firma digital. Los usuarios finales han sido identificados de forma única por su número de seguridad social a través del Registro de Población.
- Potente solución de autorización basada en los registros comerciales nacionales. La creación de Altinn se basó en la fusión de cinco registros comerciales existentes, con lo que se estableció el Registro de Coordinación Central de Entidades Legales. Actualmente, el módulo de autorización de Altinn se está desarrollando hasta convertirse en una solución más completa, con la posibilidad de incluir más registros públicos (y posiblemente privados).
- Prellenado de formatos basados en registros centrales y fuentes de datos de las propias agencias. Esto fue un avance importante para reducir las demandas de los usuarios en los casos donde ya existían datos en los sistemas gubernamentales. También otorgó acceso a los usuarios a un archivo personal y, si corresponde, al archivo empresarial que almacenaba toda la comunicación previa.
- Solución de almacenamiento para los envíos y mensajes del propio usuario. Desde 2005, las agencias pudieron enviar mensajes a los buzones de los usuarios en Altinn. Los usuarios tuvieron acceso a su propio buzón personal y a uno asociado con su negocio, si corresponde. Los mensajes también pudieron distribuirse a través de las API de Altinn, para que pudieran aparecer en los sistemas comerciales de las compañías.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Las soluciones tecnológicas para las ventanillas únicas también pueden aportar beneficios económicos más amplios en otros ámbitos dentro del gobierno. Con la creación del Servicio Digital del Gobierno en el Reino Unido, existió una entidad responsable de invertir y difundir buenas prácticas de prestación de servicios (Recuadro 2.29).

### Recuadro 2.29. Ejemplos de GOV.UK de reutilización de soluciones tecnológicas para las ventanillas únicas en línea

Los principios de diseño gubernamental del Reino Unido, publicados en 2012, reflejaron la experiencia vivida por el equipo del Servicio Digital del Gobierno (GDS) para desarrollar GOV.UK. Se crearon 10 principios de diseño y en el contexto en línea los más importantes son: “construir servicios digitales, no sitios de internet”, “hacer las cosas abiertamente: hace las cosas mejores”.

En el primero, GOV.UK destacó un ejemplo de digitalización de la Agencia de Licencias para Conductores y Vehículos. En la práctica requirió una reelaboración completa de la interacción entre el gobierno y (con frecuencia) comerciantes de automóviles. En 2014, cuando se llevó a cabo el trabajo de digitalización, había alrededor de 5,5 millones de ventas de vehículos de motor al año. Con guías útiles para ayudar a los usuarios principiantes (junto con el centro de contacto telefónico) – los cuales en su totalidad fueron los resultados de la investigación y la constante iteración de los usuarios – se eliminó la complejidad de completar el servicio. Significó que redujo un proceso en papel de tres semanas a un par de minutos; se recordaron los datos de los comerciantes de vehículos para que pudieran realizar varias transacciones a la vez y también se aceleró el proceso de devolución del impuesto de vehículos, mejorando el flujo de efectivo.

Con respecto a este último, GDS destacó la labor realizada en el Ministerio del Interior para mejorar el sistema de viajeros frecuentes para pasajeros de determinados países. El proyecto incluyó renovar el sistema existente, no escalable y engorroso a un sistema más amigable con el usuario tanto para pasajeros como para el personal de la fuerza fronteriza. Uno de los problemas era que se necesitaba un software que ayudara a identificar todos los posibles documentos de visado que pudieran utilizar los viajeros. Sin embargo, otra área del Ministerio del Interior ya había generado el catálogo de productos a través de un código y su trabajo se compartió ahorrando tiempo y recursos considerables. Los cambios en el proceso de gestión de los expedientes se han diseñado de tal manera que tienen el potencial de ser reutilizados en otras partes del gobierno.

Fuente: (GOV.UK, 2012<sup>[49]</sup>), (GOV.UK, 2014<sup>[50]</sup>), (GOV.UK, 2014<sup>[51]</sup>).

Las ventanillas únicas también pueden ayudar a reconocer ganancias adicionales en el sector privado. Por ejemplo, Altinn lanzó un consentimiento del usuario como una extensión de su solución de autorización en 2016. Este resultó ser una pequeña revolución en la transformación digital en Noruega. El consentimiento del usuario ha abierto nuevas oportunidades para el intercambio de datos en especial entre los sectores público y privado. El sector financiero fue el primero en sacar ventaja de las oportunidades, con la aplicación de préstamos basados en el consentimiento, que permitió a los usuarios obtener compromisos de préstamo de su banca en cuestión de minutos. El solicitante del préstamo autoriza a la administración fiscal compartir datos sobre el ingreso, la riqueza y los préstamos con el banco, el cual puede posteriormente evaluar las solicitudes de préstamo de manera automática.

## Capital humano

- **Asignar los recursos suficientes para cambiar la administración y diseñar programas a la medida para capacitar al personal de las ventanillas únicas**
- **Enfocar la capacitación no solo hacia las competencias técnicas sino también a las habilidades interpersonales y sociales**

Un elemento crítico en la operación de las ventanillas únicas es su gente. Por lo tanto, es importante garantizar que el equipo del proyecto cuente con los recursos suficientes y el personal apropiado. Como parte de esto, donde las ventanillas únicas emergen de los gobiernos existentes, se necesita tener en consideración temas como un cambio en la administración y el diseño de programas a la medida para la capacitación del personal. La capacitación debe ser más amplia que las competencias técnicas y, especialmente en el caso de las ventanillas únicas físicas, debe incluir también las habilidades interpersonales, ya que el personal suele ser la cara de la organización (PWC, 2016<sup>[42]</sup>). Una consideración más amplia es que las ventanillas únicas también ofrecen a los gobiernos la oportunidad de promover una transformación cultural en la prestación de servicios públicos.

En reconocimiento del hecho de que las estructuras administrativas preceden a las ventanillas únicas, cambiar la administración es un elemento esencial. Requiere que tanto gerentes como personal adopten el cambio; es decir, los beneficios para los usuarios y los gobiernos de una mejora en la prestación de servicios y, de introducir las ventanillas únicas en primer lugar. Es necesario superar los problemas de inercia dentro del gobierno y garantizar que el personal adopte una cultura centrada en el servicio. Esto puede ser más difícil de superar en los casos en los que se cuestionan procesos antiguos o en los que los gobiernos han tardado en reaccionar ante los problemas detectados. Esta fue, sin duda, la experiencia de la Agencia de Modernización Administrativa portuguesa cuando lanzó la *Digital Mobile Key* (Recuadro 2.30).

### Recuadro 2.30. Experiencia ilustrativa de la gestión del cambio en Portugal

Creada en 2007 dentro de la Presidencia del Consejo de Ministros, la Agencia de Modernización Administrativa es el organismo público portugués a cargo de la modernización de los servicios públicos y de la simplificación administrativa y regulatoria.

La *Digital Mobile Key* (DMK) es la solución de eID móvil nacional que permite a los ciudadanos identificarse electrónicamente en la mayoría de los sitios web públicos y algunas compañías privadas con el fin de realizar servicios digitales a través de sus teléfonos inteligentes, tabletas o computadoras portátiles. Al usar la DMK, los ciudadanos pueden evaluar y realizar cientos de servicios públicos en línea de una manera fácil y segura, utilizando una solución que genere mayor conveniencia para los ciudadanos al interactuar con la administración pública, así como con el sector privado.

Además de la función principal de la AMA, la Agencia se ha asociado con varias entidades nacionales importantes como Seguridad Social, los Servicios Compartidos del Ministerio de Salud y el Ministerio de Justicia, entre otros, que eventualmente pusieron disponibles la DMK en sus sitios web para facilitar las interacciones con los ciudadanos.

Algo que se aprendió fue la importancia de participar con todos los actores interesados relevantes desde el inicio. Fue importante hacerles sentir que eran parte de la solución y que sus puntos de vista se estaban considerando. Las entidades que utilizaban la DMK estaban renunciando a parte del control que tenían en términos de seguridad de sus plataformas en línea, por lo que era importante que confiaran en la DMK, y que se sintieran cómodos utilizándola.

Para lograr los cambios necesarios dentro de la administración pública para que la DMK se convirtiera en un instrumento de autenticación viable, necesitó diseminarse y adoptarse en varias entidades públicas. Debido a que algunas de estas entidades temían perder el control de sus plataformas en línea y protocolos de seguridad, no siempre fue fácil hacerlo. Hubo bastantes negociaciones para hacer que se dieran cuenta de que esta era una iniciativa que beneficiaría a todos. Que esta era exitosa solo porque existía un equipo flexible y trabajador capaz de proporcionar un pensamiento vanguardista, que se comprometía en satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Fuente: (OECD, 2018<sup>[52]</sup>).

Es fundamental que las ventanillas únicas se centren en una cultura centrada en el usuario (PWC, 2016<sup>[42]</sup>). Esto ayuda a sentar las bases para establecer una serie de métricas de rendimiento basadas en el usuario para valorar y evaluar el rendimiento de la ventanilla única, lo que se analiza a continuación. Básicamente, esto requiere que el personal de primera línea comprenda las experiencias de los usuarios al utilizar las ventanillas únicas. A su vez, esto requiere que el personal aprecie los posibles medios por medio de los cuales los usuarios llegan a las ventanillas únicas y su probable déficit de información. La administración desempeña un papel crucial en el reclutamiento y la identificación del talento y también a través de la impartición de la capacitación apropiada y las oportunidades de capacitación del personal. La administración desempeña un papel crucial en la contratación y la identificación de talentos, así como en la oferta de oportunidades de formación y capacitación para el personal. Adicionalmente la administración necesita alinear la estrategia organizacional con la capacidad de prestación (PWC, 2016<sup>[42]</sup>). Esto necesita un equilibrio en la toma de decisiones y los recursos por parte de la dirección para garantizar que el alcance de las ventanillas únicas sea consistente con sus recursos para proveer servicios clave a los usuarios. Los casos de estudio han destacado enfoques bastante divergentes. Por una parte, el portal de información para empleadores de Alemania no requirió ninguna estructura de capacitación formalizada adicional para el personal con relación al diseño de la ventanilla única, debido a que las habilidades de TI requeridas ya se encontraban disponibles en la organización. Al mismo tiempo, se desarrolló una solución de TI que anuló la necesidad de que el personal proporcionara el contenido para la plataforma para familiarizarse técnicamente con el sistema operativo. Por otra parte, algunos de los casos de estudio han creado instituciones de capacitación a medida para su personal (Recuadro 2.31).

### Recuadro 2.31. Capacitación formal para el personal de las ventanillas únicas

#### Service Canada

Service Canada se ha enfocado en la gestión y el desarrollo de recursos humanos, considerando que sus empleados deben contar con las habilidades, actitudes y conductas apropiadas y que necesitan compartir los valores y las creencias de Service Canada. La *Service Canada College* [universidad de Service Canada] se estableció en 2005 como la institución de aprendizaje corporativa y proporcionó consistencia en los cursos y programas para los empleados de Service Canada. La razón para su creación fue que en ese momento había una cantidad significativa de varianza en la calidad de la prestación de servicios. El objetivo de la Universidad fue proporcionar confiabilidad y profesionalismo a la prestación de servicios a través de la promoción de los principios de Excelencia en el servicio. La oferta clave de la Universidad fue el Programa de certificación de Excelencia en el servicio. Es un programa de aprendizaje aplicado que incluye capacitación laboral, instrucciones en clase y sesiones de seguimiento en línea, que complementan la capacitación funcional y operativa. Los cursos de excelencia en el servicio se desarrollaron e impartieron internamente en Service Canada, pero en 2014 se transfirieron a la Escuela de Servicio Público de Canadá y actualmente se encuentran disponibles para todos los empleados federales. La Escuela de Servicio Público de Canadá se estableció en 2004. Es responsable de liderar el enfoque de aprendizaje en todo el gobierno proporcionando un plan de

estudios común y estandarizado. Ofrece cursos en temas específicos a nivel del gobierno federal de Canadá incluyendo cursos en su academia digital, aprendizaje autóctono y habilidades en el sector público.

### **ePortugal**

La iniciativa de la Academia de la Agencia de Modernización Administrativa (AMA) se creó en 2019, basándose en enfoques de capacitación previos. Su objetivo es dar a todos la oportunidad de compartir, participar y colaborar en el desarrollo de conocimientos, aprendizaje y habilidades y apostar por nuevas áreas y metodologías de formación.

Se han establecido una serie de comunidades de aprendizaje que incluyen el aprendizaje presencial, virtual, combinado con la capacitación laboral, iniciativas de capacitación autónoma, micro aprendizaje y aprendizaje social.

Los factores clave de éxito del programa de capacitación de la AMA han incluido: la participación de todos los agentes (Consejo Directivo, unidades administrativas, entidades, capacitados); usando un equipo multidisciplinario para la impartición; el uso de tecnología simple, que es tanto intuitiva como interactiva; un modelo de capacitación adaptado a la audiencia y al contexto particular; diversos enfoques al diseño de los materiales de aprendizaje; y evaluación continua del aprendizaje y su efectividad.

Fuente: (Canada School of Public Service, n.d.<sup>[53]</sup>), (Employment and Social Development Canada, 2018<sup>[54]</sup>), Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, (Agência Para A Modernização Administrativa, 2019<sup>[55]</sup>), Respuestas de ePortugal a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

## Monitoreo y evaluación

- **Establecer indicadores cuantitativos y cualitativos y métodos de evaluación para poner a prueba el éxito y la calidad del servicio proporcionado a los usuarios**
- **Implementar procesos de mejora continua**
- **Garantizar que los cambios significativos a las ventanillas únicas se sometan a una evaluación de impacto apropiada y a procesos de consulta pública antes de su inicio**

## Principio relacionado: consulta pública

En el contexto de la política regulatoria, se reconoce que el monitoreo y la evaluación constituyen partes centrales para adoptar un ciclo de política continua (OECD, 2012<sup>[71]</sup>). Son fundamentales ya que proporcionan la oportunidad de evaluar si los objetivos de la regulación se están cumpliendo y si se están cumpliendo de la manera más eficiente posible. Asimismo, el desempeño de las ventanillas únicas debe monitorearse y evaluarse para garantizar que continúen cumpliendo las necesidades y expectativas tanto de los usuarios como de los gobiernos.

Algunos de estos casos de estudio destacan que las evaluaciones de desempeño de las ventanillas únicas son relativamente frecuentes. Por ejemplo, desde su creación BizPaL se ha sometido a la evaluación estándar del programa aproximadamente cada cinco años como es habitual con otros programas gubernamentales canadienses. Las evaluaciones tienden a planearse de forma anticipada. Por ejemplo, cuando se creó la Autoridad Primaria del Reino Unido se incluyó una cláusula de revisión estatutaria y se adoptó un enfoque similar cuando se puso en marcha la ventanilla única de Información para los empleadores de Alemania (Recuadro 2.32).

### Recuadro 2.32. Cláusula de revisión estatutaria para las ventanillas únicas: el caso del Portal de información para empleadores de Alemania

Cuando el Portal de información para empleadores de Alemania se estableció como una función estatutaria de las instituciones de Seguridad Social involucradas, se fundamentó una obligación de notificación al Gobierno federal en la legislación de Seguridad Social alemana. De acuerdo con el artículo relevante, la Asociación Nacional de Fondos Estatutarios de Seguros de Salud (*Spitzenverband Bund der Krankenkassen*) se vio obligada a emitir un informe sobre el uso los costos y el posible desarrollo futuro del portal en un plazo no mayor a dos años después del establecimiento de la ventanilla única.

El informe de evaluación que se publicó en 2018 arrojó una conclusión positiva y recomendó que el portal siguiera funcionando y se siguiera desarrollando . El informe de la evaluación analizó la posibilidad de cambiar de una oferta puramente informativa hacia un sitio web más transaccional. Para dicho propósito, se ofrecería a los usuarios la opción, además de recibir la información requerida, de solicitar directamente una certificación o proporcionar las notificaciones necesarias a través del portal. El informe también incluía una serie de indicadores clave de rendimiento, como el número de usuarios y registros, el número de clics en las distintas subpáginas, un análisis de la función de búsqueda del sitio web y la disponibilidad general del sistema.

Fuente: (Government of Germany, n.d.<sup>[56]</sup>), (GKV Spitzenverband, 2018<sup>[57]</sup>), Respuestas del Portal de información para empleadores a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

El alcance de cualquier evaluación debe considerar si "los objetivos declarados se han cumplido realmente, determinando si ha habido consecuencias imprevistas o no deseadas, y considerando si los enfoques alternativos podrían haber sido mejores" (OECD, forthcoming<sup>[58]</sup>). Para las ventanillas únicas, los factores de evaluación deben referirse a sus respectivos objetivos y evaluar si el objetivo sigue siendo apropiado (Recuadro 2.33). Así, por ejemplo, cuando se estableció la Autoridad Primaria del Reino Unido (Recuadro 2.36) se auguró que la revisión probablemente abordaría los siguientes temas:

- El grado de aceptación de las asociaciones de la Autoridad Primaria
- El alcance de los beneficios para los negocios derivados del sistema
- Cualquier carga no anticipada sobre las autoridades locales para mantener las asociaciones de la Autoridad Primaria
- La efectividad del mecanismo de recuperación de costos para financiar el sistema (Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, 2008<sup>[37]</sup>).

### Recuadro 2.33. Evaluación del Servicio BizPaL canadiense

El objetivo de BizPaL fue ayudar a las medianas empresas a cumplir con los requisitos de permisos y licencias en los tres niveles de gobierno, es decir federal, provincial/territorial y municipal, proporcionando información al usuario. BizPaL no es un sistema de transacciones; es decir, no emite licencias o permisos al usuario ni maneja pagos de cuotas.

La revisión fue para determinar si BizPaL había logrado sus objetivos, específicamente si había: mejorado las operaciones e implementado un despliegue nacional; promovido la innovación en servicio y tecnología; respaldado la transformación regulatoria; y establecido una gobernanza y sustentabilidad a largo plazo.

La revisión se enfocó en los problemas de relevancia y desempeño. Respecto al primero buscó responder las primeras preguntas:

- ¿Existe una necesidad continua para el servicio de BizPaL?
- ¿El Servicio de BizPaL se alinea con las prioridades del gobierno federal?
- ¿Cuál es la función legítima y necesaria de Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico de Canadá?

Respecto al desempeño, la revisión busca responder:

- ¿Qué tan efectivo es el servicio de BizPaL como modelo de negocio?
- ¿A qué grado el servicio de BizPaL ha sido efectivo para lograr sus objetivos?
- ¿Cuáles son algunas de las barreras para el éxito (incluyendo la participación de todas las provincias y territorios)? ¿Cuáles son algunos factores que han facilitado su éxito?
- ¿Han existido impactos no intencionales (positivos o negativos) que resulten del servicio de BizPaL?
- ¿Cómo podría mejorarse el servicio de BizPaL para mejorar su eficiencia y economía?

Fuente: (Hallux Consulting, 2008<sup>[41]</sup>), (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>).

Cualquier indicador de desempeño debe tener una relación retroactiva con los objetivos que está buscando lograr. Las ventanillas únicas tienden a enfocarse en mejorar la prestación del servicio para las PyME y, por lo tanto, los factores que tienden a ser relevantes se relacionan con aquellos que facilitan a los usuarios la posibilidad de completar los requisitos regulatorios. El enfoque es a menudo sobre las

PyME dado que los costos de transacción tienden a ser desproporcionadamente mayores para las PyME y, por consiguiente, afectan de manera negativa la competencia y el bienestar social. Por ejemplo, en el caso de la ventanilla única canadiense BizPaL se encontró que “los negocios con menos de 20 empleados se ven desproporcionadamente afectados por el cumplimiento; un pequeño negocio con uno a cuatro empleados incurre en por lo menos siete veces más costos por empleado que sus contrapartes grandes (es decir, aquellas con 20 a 99 empleados)” (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>). Para las ventanillas únicas ciudadanas, la meta principal es con frecuencia mejorar el acceso a los servicios gubernamentales. Desde la perspectiva del gobierno, tal como se analizó en la introducción, las ventanillas únicas pueden utilizarse como un medio para reducir los costos de transacción públicos/privados, aunque también potencialmente reducen los costos de prestación de los servicios gubernamentales.

Monitorear el desempeño requiere la recopilación de una serie de criterios o indicios a lo largo de un periodo de tiempo. Para las ventanillas únicas, esto significa crear indicadores de desempeño importantes y mecanismos de mejora continua de una manera temprana en la fase de diseño. El desempeño debe evaluarse en los niveles estratégicos, operativos y tácticos. A nivel estratégico, se deben establecer indicadores y objetivos de desempeño para monitorear el éxito de las mejoras en los servicios. A nivel operativo, las métricas deben relacionarse con las responsabilidades de la administración y las operaciones a nivel de todo el gobierno. A nivel táctico, las métricas deben enfocarse en el progreso dentro de la agencia o las agencias gubernamentales involucradas en la ventanilla única (PWC, 2016<sup>[42]</sup>).

Aunque existen varios enfoques potenciales, las fuentes de datos comunes suelen ser encuestas y cuestionarios de satisfacción de los usuarios, compradores misteriosos y auditorías internas (Askim et al., 2011<sup>[24]</sup>) (OECD, 2012<sup>[59]</sup>). Métricas de desempeño adicionales que son más pertinentes a las ventanillas únicas en línea incluyen temas como tasas de uso, tasas de finalización de servicios y costos por transacción que pueden retroalimentar programas de mejora continua (OECD, 2017<sup>[60]</sup>) (Recuadro 2.34). La información recibida debe guiar el futuro desarrollo y la simplificación de los servicios existentes de la ventanilla única y la posible inclusión de nuevos servicios en respuesta a las demandas a los usuarios con la meta general de crear una cultura de servicio en la administración pública, así como también buscar la mejora continua de la prestación de servicios públicos.

### **Recuadro 2.34. Ejemplos de métricas de desempeño utilizadas a partir de los casos de estudio**

#### **Altinn (Noruega)**

Dado que Altinn posee información de ciudadanos y negocios basada en el Registro de la Población y el Registro de Coordinación Central de Entidades Legales respectivamente, puede examinar los índices de utilización de casi toda la población noruega. Esto permite recopilar datos en función de la edad y el sexo, lo que permite a la dirección considerar el grado de utilización de Altinn por parte de cada grupo. A su vez, esto ayuda a tomar decisiones de gestión sobre el alcance potencial o la publicidad de los servicios, y a identificar las posibles brechas de penetración en todo el país.

Altinn también ha recopilado información sobre las percepciones de los usuarios incluyendo: si las compañías pasan menos tiempo en actividades de cumplimiento como resultado de Altinn; si es fácil y seguro utilizar Altinn con fines informativos; y si Altinn es una solución estable que está disponible cuando se necesita.

#### **BizPaL (Canadá)**

BizPaL ha desarrollado métricas de la web para evaluar las tasas de finalización en donde los negocios son capaces de localizar la información de permisos y licencias que necesitan. Las métricas permiten un rastreo en una base gradual y proporciona información exacta sobre la forma en la que muchos usuarios obtienen la página con resultados reales y de no ser así, en qué pasó abandonan el sistema.

Los informes trimestrales se presentan a la dirección interna y ayudan a brindar información en las decisiones sobre las mejoras del sistema.

### **GOV.UK**

Para los servicios digitales, existen cuatro criterios obligatorios que deben notificarse sobre: costo por transacción, satisfacción de los usuarios, tasas de finalización y uso digital. El costo por transacción varía sustancialmente, desde tan poco como 5 peniques hasta GBP 700. Los datos de transacciones iniciales fueron de gran importancia para que GOV.UK comprendiera mejor la amplitud, el alcance y la prioridad de la transformación del servicio. Métodos de investigación adicionales incluyen investigar las experiencias de los usuarios usando entrevistas profundas y pruebas de utilidad moderadas.

### **Autoridad Primaria (Reino Unido)**

Como parte de una revisión del sistema de la Autoridad Primaria, se enviaron cuestionarios estructurados a los negocios que participan actualmente en el sistema, a los que expresan su interés en adherirse y a los que no están interesados en hacerlo. La encuesta incluyó preguntas sobre el establecimiento y los costos en curso y los beneficios del sistema, los desafíos y la experiencia sobre el cumplimiento, las inconsistencias y la acción de cumplimiento. Se recolectaron las experiencias de 100 autoridades locales a través de una encuesta telefónica que tuvieron los socios de la autoridad primaria con los negocios.

### **Service Canada**

La información de desempeño incluye visitas al sitio web, canales con medios sociales y centros físicos, así como llamadas al número 1 800. Cada uno de los tres canales clave de prestación de servicios del departamento tiene una métrica de desempeño formal.

Fuente: (Government of Norway, 2016<sup>[61]</sup>), (Government of Norway, 2016<sup>[62]</sup>), Respuesta de Altinn a la encuesta de la OCDE, (Government of Canada, 2011<sup>[19]</sup>), (GOV.UK Service Manual, 2018<sup>[63]</sup>), (GOV.UK, 2013<sup>[64]</sup>), (Primary Authority evaluation, 2013<sup>[65]</sup>), Respuestas de la Autoridad Primaria a la encuesta de OSS de la OCDE 2019 2019, Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

Implementar programas de mejora continua es un elemento central de la política pública. Las regulaciones se crean en un momento dado bajo un conjunto de circunstancias específicas. Si esas circunstancias cambian (ya sea por factores internos o externos), entonces esas leyes pueden dejar de ser la mejor solución al problema para el que fueron creadas. De hecho, existe la posibilidad de que agraven la situación. Estos problemas destacados respecto a las leyes en la fase de diseño se reflejan en el contexto de la prestación del servicio. Para las ventanillas únicas, los procesos de mejora continua son integrales por varias razones. En primer lugar, como se destacó anteriormente, muchos procesos proporcionan la oportunidad de evaluar si la ventanilla única está funcionando de manera adecuada y si permanece como el medio más apropiado para la prestación de servicios. En segundo lugar, la prestación de servicios inevitablemente tiende a tener un elemento humano y la cultura organizacional va de la mano con la mejora continua.

Los casos de estudio indican que los factores importantes para las ventanillas únicas son aquellos que están abiertos a ideas de experimentación y pruebas, tienen una comunicación abierta y confianza y se construyen basándose en los comentarios de los usuarios. Por ejemplo, la respuesta de la encuesta de la Autoridad Primaria en el Reino Unido destacó que la legislación casi siempre contiene compromisos de revisiones posteriores a la implementación. “La Oficina de Seguridad y Estándares de Productos [la entidad responsable de la Autoridad Primaria] ha encontrado un gran beneficio de un bucle de retroalimentación incluso más estricto y una participación más fuerte con los actores interesados, lo que les permite desarrollar sus servicios y políticas de una manera iterativa y ágil.” La constante de estos

factores es que continuamente mejoran con el tiempo, y este es el factor de éxito más importante (Recuadro 2.35).

### Recuadro 2.35. Mejora continua en las ventanillas únicas: experiencias de casos de estudio seleccionados

#### Altinn (Noruega)

Un grupo de referencia interdisciplinario en notificaciones electrónicas inició el Proyecto ELMER. El Proyecto hizo un seguimiento de seis empresas durante un año para mapear sus obligaciones de notificación y probar soluciones simples de notificación electrónica basándose en una tecnología familiar. Entre otras cosas, el Proyecto ELMER presentó un ejemplo de diseño de un formulario web complejo. Ante todo, el ejemplo demostró que el uso de una tecnología sencilla de internet abre nuevas oportunidades pedagógicas que pueden facilitar mucho la notificación a las autoridades gubernamentales. ELMER ha desempeñado un papel crucial en el éxito de Altinn al proporcionar a los usuarios un aspecto y sensación común al utilizar sus formularios y servicios.

Sin embargo, en la nueva plataforma de desarrollo del servicio que se está desarrollando en Altinn, ELMER ya no desempeña un papel fundamental. Se ha creado una sólida experiencia en el diseño de servicios modernos y en el conocimiento de los usuarios, y Altinn Studio continuará proporcionando los formularios y servicios con un aspecto y sensación común. ELMER ahora se ha reemplazado con el *Altinn Design Styleguide*.

#### Service Canada

Recientemente se han introducido una serie de mejoras en algunos de los servicios gubernamentales prestados por Service Canada, incluyendo:

- Empleo y Desarrollo Social de Canadá ahora está ofreciendo servicios por video chat en 32 centros de Servicio de Canada presenciales, en un esfuerzo para reducir las filas y proporcionar servicios más rápidos y más convenientes en persona. Los puestos de trabajo virtuales permiten a los usuarios hablar cara a cara con un funcionario del Servicio de Atención al Ciudadano que aparece en la pantalla para ayudar, pero que puede estar en otra parte de Canadá. Más de 3 100 canadienses han tenido ya esta experiencia a través de exitosos proyectos piloto en los centros de Service Canada en Brandon y Winnipeg, Manitoba; Kingston, Ontario; St. Leonard, Quebec; Fredericton, New Brunswick; y a partir de octubre de 2018, en el nuevo Flagship Service Centre en Toronto–North York, Ontario. La tasa actual de satisfacción de los usuarios es del 93% para la experiencia del video chat. Al brindar acceso a más personas (en persona y virtualmente), Service Canada puede proporcionar a los canadienses un servicio más rápido sin sacrificar la calidad.
- La aplicación móvil Job Bank proporciona una forma fácil y conveniente para que los canadienses busquen empleos mientras están en movimiento. Lanzada en febrero de 2018, la aplicación Job Bank se encuentra disponible tanto para iOS como Android. A partir del 31 de mayo de 2019, la aplicación se ha instalado más de 200 000 veces.

Fuente: Respuestas de Altinn a la encuesta de OSS de la OCDE 2019, Respuestas de Service Canada a la encuesta de OSS de la OCDE 2019.

En el contexto de la política regulatoria es importante integrar la evaluación de impacto en las primeras etapas del proceso de elaboración de políticas para la formación de nuevas propuestas regulatorias (OECD, 2012<sup>[7]</sup>). Los procesos de evaluación de impacto permiten al público analizar las soluciones

regulatorias y no regulatorias a los problemas de políticas públicas. Los casos de estudio ilustran que las ventanillas únicas con un funcionamiento adecuado son aquellas donde la prestación del servicio se centra en el usuario. Un proceso de evaluación de impacto es un medio sólido por medio del cual los comentarios de los usuarios ayudan en el diseño de las ventanillas únicas.

El proceso de evaluación de impacto puede ser utilizado como parte del diseño de las ventanillas únicas así como cuando se realizan cambios significativos. Un proceso de evaluación de impacto permite a los usuarios proporcionar información a los formuladores de políticas sobre sus experiencias reales. Esto puede ser de ayuda para los formuladores de políticas para contar con una comprensión mejor informada y más profunda de los problemas que enfrentan los usuarios, así como también ser una fuente de información importante para ayudar a formular soluciones potenciales. Aunque estos son aspectos estandarizados de los buenos procesos en política regulatoria, como se destacó previamente, no siempre están diseñados teniendo en mente la implementación. Un punto relacionado es que la participación de los usuarios ayuda a mejorar la aceptación de cambios dado que han participado genuinamente en el proceso de la formulación de políticas.

Además de la aceptación, la participación de los usuarios tiene un gran número de beneficios económicos potenciales, tales como:

- Una mayor reducción de los costos de transacción a los negocios que puede crear industrias más competitivas al reducir potencialmente los precios y mejorar el bienestar social.
- Una reducción de los costos de la prestación de servicios a los gobiernos, por ejemplo utilizando medios menos costosos para proporcionar servicios informativos y transaccionales a los negocios y ciudadanos.
- Una reducción de los costos de cumplimiento y ejecución para el gobierno (y multas asociadas, etc. para los negocios) como resultado de usuarios mejor informados que están dispuestos y son capaces de cumplir.
- Una reducción de los recursos necesarios a lo largo del tiempo para los negocios, los ciudadanos y los gobiernos como una forma de proporcionar bucles de retroalimentación donde (reemergen o surgen nuevos) problemas puede destacarse y abordarse rápidamente.

Los procesos de evaluación de impacto para las ventanillas únicas deben buscar incluir estos factores basándose en los comentarios recibidos de los usuarios. Elementos adicionales deben incluir: una clara descripción del fundamento y el/los objetivo(s) de las ventanillas únicas; un examen crítico de las soluciones alternativas; las ganancias esperadas y quién obtendrá ventaja de las mismas; cualquier costo asociado y quién lo lleva; y la manera en la que el desempeño de la ventanilla única se evaluará con el tiempo. Un ejemplo de este enfoque a partir de los casos de estudio fue el establecimiento de la Autoridad Primaria del Reino Unido (Recuadro 2.36).

### **Recuadro 2.36. Procesos de evaluación de impacto para las ventanillas únicas; el caso de la Autoridad Primaria del Reino Unido**

La creación de la Autoridad Primaria del Reino Unido en 2008 fue el resultado de los hallazgos de una revisión independiente que, entre otras cosas, encontró que la fragmentación a nivel gubernamental local había incrementado la incertidumbre y las cargas administrativas para los negocios.

La evaluación del impacto destacó cuatro objetivos clave de la Autoridad Primaria: un establecimiento de prioridades más efectivo por parte del gobierno central; niveles de inspección y cumplimiento más consistentes; más consistencia en la aplicación del principio de la Autoridad Primaria y una evaluación de riesgos más coordinada.

La evaluación de impacto destacó los costos y beneficios previstos de la creación de la Autoridad Primaria incluyendo evaluaciones separadas de los papeles de coordinación esperados, sanciones civiles y cargas regulatorias. La evaluación de impacto destacó explícitamente impactos que no pudieron monetizarse, que para las autoridades locales eran potenciales beneficios económicos y de desarrollo derivados de una asociación en la Autoridad Primaria, y que para el gobierno central era el acceso a una asesoría y evidencia mejorada sobre las prácticas de cumplimiento de la autoridad local. Además, destacó suposiciones y riesgos clave como el número de asociaciones adoptadas, la escala de ahorro de costos para negocios y autoridades locales de la Autoridad Primaria, el tiempo y trabajo de voluntariado para establecer las sociedades, la medida en que las autoridades locales asumieron la recuperación de costos.

En la evaluación de impacto se preveía una revisión que se realizaría tres años después de la introducción de la Autoridad Primaria y que abordaría: la escala de adopción de las asociaciones de la Autoridad Primaria; el alcance de los beneficios para las empresas derivados del sistema; cualquier carga imprevista para las autoridades locales en el mantenimiento de las asociaciones de la Autoridad Primaria; y la eficacia del mecanismo de recuperación de costos en la financiación del sistema.

Fuente: (Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, 2008<sup>[37]</sup>).

## Referencias

- Administrative Modernisation Agency (2016), *Citizen Spot*, [45]  
<https://www.ama.gov.pt/web/english/citizen-spot>.
- Agência Para A Modernização Administrativa (2019), *Academia AMA: Competências & Formação*, (Unpublished). [55]
- Askim, J. et al. (2011), "One-stop shops for social welfare, the adaptation of an organizational form in three countries", *Public Administration*, Vol. 89/4, pp. 1451-1468, [24]  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9299.2011.01933.x>.
- Canada School of Public Service (n.d.), *Business lines*, [https://www.cspsefpc.gc.ca/About\\_Us/Business\\_lines/index-eng.aspx](https://www.cspsefpc.gc.ca/About_Us/Business_lines/index-eng.aspx). [53]
- Christensen, T. and P. Lægreid (eds) (2006), *Autonomy and Regulation: Coping with Agencies in the Modern State*, Edward Elgar. [32]
- Christensen, T., Fimreite, A. L., and P. Lægreid (2007), "Reform of the employment and welfare administrations - the challenges of co-ordinating diverse public organizations", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 73/3, pp. 389-408, [31]  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852307081149>.
- Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform (2008), *Impact Assessment: Regulatory Enforcement and Sanctions Bill*, [37]  
[https://www.legislation.gov.uk/ukia/2008/104/pdfs/ukia\\_20080104\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/ukia/2008/104/pdfs/ukia_20080104_en.pdf).

- Department of Business, Enterprise and Innovation (2019), *Taking Care of Business*, [30]  
<https://dbei.gov.ie/en/What-We-Do/Supports-for-SMEs/Taking-Care-of-Business/>.
- Employment and Social Development Canada (2018), *Audit of the Employment Insurance program delivery of special benefits*, [54]  
<https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/audits/2018-employment-insurance-program-delivery-special-benefits.html>.
- Fox, M. (2010), *Directgov 2010 and beyond: revolution not evolution*, [10]  
<https://www.gov.uk/government/publications/directgov-2010-and-beyond-revolution-not-evolution-a-report-by-martha-lane-fox>.
- GKV Spitzenverband (2018), *Bericht Betrieb des Informationsportal „Sozialversicherung für Arbeitgeber“*. [57]
- GOV.UK (2018), *Government Digital Service Blog*, [15]  
<https://gds.blog.gov.uk/2018/12/07/a-gds-story-2018/>.
- GOV.UK (2018), *Government Digital Service Blog*, [44]  
<https://gds.blog.gov.uk/2018/10/17/building-a-better-gov-uk-step-by-step/>.
- GOV.UK (2014), *How sharing helps us improve digital services*, [51]  
<https://gds.blog.gov.uk/2014/08/22/how-sharing-helps-us-improve-digital-services/>.
- GOV.UK (2014), *Revealing the hidden side of transformation*, [50]  
<https://gds.blog.gov.uk/2014/12/17/revealing-the-hidden-side-of-transformation/>.
- GOV.UK (2013), *Digital Transformation in 2013: The strategy is delivery. Again.*, [14]  
<https://gds.blog.gov.uk/2013/01/06/digital-transformation-in-2013-the-strategy-is-delivery-again/>.
- GOV.UK (2013), *Government Digital Service blog*, [64]  
<https://gds.blog.gov.uk/2013/01/17/gov-transaction-costs-behind-data/>.
- GOV.UK (2012), *Government design principles*, [49]  
<https://www.gov.uk/guidance/government-design-principles>.
- GOV.UK (2012), *Government Digital Service Blog*, [13]  
<https://gds.blog.gov.uk/2012/05/14/feedback-isnt-just-for-cobain-and-hendrix-what-we-heard-from-the-inside-government-beta/>.
- GOV.UK (2011), *Government Digital Service Blog*. [12]
- GOV.UK (2010), *Government Digital Services Blog*, [11]  
<https://gds.blog.gov.uk/story-2010/>.
- GOV.UK (n.d.), *Platform as a Service*, [34]  
<https://www.cloud.service.gov.uk/>.
- GOV.UK (n.d.), *Service Toolkit*, [35]  
<http://www.gov.uk/service-toolkit>.
- GOV.UK (n.d.), *Step by step navigation*, [43]  
<https://design-system.service.gov.uk/patterns/step-by-step-navigation/>.
- GOV.UK Service Manual (2018), *Measuring the success of your service*, [63]  
<https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service>.

- Government Digital Service (2019), *Government Technology Innovation Strategy*, [16]  
<https://www.gov.uk/government/publications/the-government-technology-innovation-strategy>.
- Government of Canada (2019), *The City of Courtenay joins BizPaL, Strengthening Local Businesses*, [22]  
<https://www.canada.ca/en/innovation-science-economic-development/news/2019/06/the-city-of-courtenay-joins-bizpal-strengthening-local-businesses.html>.
- Government of Canada (2015), *Evaluation of Innovation, Science and Economic Development Canada's BizPaL Service*, [20]  
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/eng/h\\_03810.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/eng/h_03810.html).
- Government of Canada (2011), *Archived — Evaluation of Industry Canada's BizPaL Service*, [19]  
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/eng/h\\_03356.html#wb-tphp](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/eng/h_03356.html#wb-tphp).
- Government of Germany (n.d.), *Sozialgesetzbuch (SGB) Viertes Buch (IV) - Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung*. [56]
- Government of Norway (2016), *Altinn share of users by age and gender*, [61]  
[https://public.tableau.com/views/Altinnusebyageandgender2016/Dashboard1?:embed=y&display\\_count=yes&publish=yes&:origin=viz\\_share\\_link&:showVizHome=no](https://public.tableau.com/views/Altinnusebyageandgender2016/Dashboard1?:embed=y&display_count=yes&publish=yes&:origin=viz_share_link&:showVizHome=no).
- Government of Norway (2016), *Altinn user survey*, [62]  
[https://public.tableau.com/profile/difi#!/vizhome/AltinnBrukerunderskelse\\_0/Dashboard1](https://public.tableau.com/profile/difi#!/vizhome/AltinnBrukerunderskelse_0/Dashboard1).
- Hallux Consulting (2008), *Archived — Review of the BizPaL Service—Final Report*, [41]  
<https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/eng/02872.html>.
- HM Treasury UK (2005), *Reducing administrative burdens: effective inspection and enforcement*, [36]  
[http://news.bbc.co.uk/1/hi/shared/bsp/hi/pdfs/bud05hampton\\_150305\\_640.pdf](http://news.bbc.co.uk/1/hi/shared/bsp/hi/pdfs/bud05hampton_150305_640.pdf).
- Hurk, J. (2008), *Standard Cost Model for Citizens - User's guide for measuring administrative burdens for Citizens*, Ministry of the Interior and Kingdom Relations, The Hague. [2]
- Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG) [18]  
 (2014), *Pilotanwendungen Informations-portal und Antragswesen, Optimiertes Meldeverfahren in der sozialen Sicherung, Abschlussbericht, Block 4 – Teil 2*,  
<https://www.bmas.de/DE/Themen/Soziale-Sicherung/Optimiertes-Meldeverfahren/optimiertes-meldeverfahren.html> (accessed on August 2019).
- Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG) [23]  
 (2013), *Machbarkeitsstudie Optimiertes Meldeverfahren in der sozialen Sicherung; Abschlussbericht, Teil 2*,  
<https://www.bmas.de/DE/Themen/Soziale-Sicherung/Optimiertes-Meldeverfahren/optimiertes-meldeverfahren.html> (accessed on August 2019).
- Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH (ITSG) [17]  
 (n.d.), *Projekt des BMAS: Optimiertes Meldeverfahren in der sozialen Sicherung (OMS)*,  
<https://www.itsg.de/studien/oms/> (accessed on August 2019).
- Kubiceck, H. and M. Hagen (2000), *'One Stop Government in Europe: An Overview', One Stop Government in Europe: Results from 11 National Surveys*, University of Bremen. [38]
- Ministry of Housing, Communities and Local Government (2018), *Local Digital Declaration*, [40]  
<https://localdigital.gov.uk/declaration/>.

- OECD (2019), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/059814a7-en>. [28]
- OECD (2018), *OECD Digital Government Toolkit, Digital Government Strategies: Good Practices, Portugal: Digital Mobile Key*, <http://www.oecd.org/gov/portugal-digmobile-keydocx.pdf>. [52]
- OECD (2017), *Proposed General Guidelines for Digital Service Delivery, OECD E-Leaders meeting, Lisbon, 21-22 September*, OECD Publishing, Paris. [60]
- OECD (2014), *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. [1]
- OECD (2013), *A comparative study of One-Stop Shops in selected OECD countries: Background paper*. [8]
- OECD (2012), *Measuring Regulatory Performance: A Practitioner's Guide to Perception Surveys*, OECD Publishing, Paris, [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/measuring-regulatory-performance\\_9789264167179-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/measuring-regulatory-performance_9789264167179-en). [59]
- OECD (2012), *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/49990817.pdf>. [7]
- OECD (2010), *Why Is Administrative Simplification So Complicated?: Looking beyond 2010, Cutting Red Tape*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264089754-en>. [4]
- OECD (2009), *Strengthening of Economic Competition and Regulatory Improvement for Competitiveness in Mexico: case study on British Columbia, Canada*, <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/44981275.pdf>. [21]
- OECD (2006), *Cutting Red Tape: National Strategies for Administrative Simplification*, OECD Publishing, Paris. [5]
- OECD (2003), *From Red Tape to Smart Tape: Administrative simplification in OECD countries*, OECD Publishing, Paris. [3]
- OECD (2002), *Regulatory Policies in OECD Countries: From Interventionism to Regulatory Governance*, OECD Reviews of Regulatory Reform, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264177437-en>. [6]
- OECD (forthcoming), *Best Practice Principles for Regulatory Policy: Reviewing the Stock of Regulation*. [58]
- Office of Product Safety and Standards (UK) (2019), *Primary Authority helps SA Brain & Co with Food Safety*, <https://www.gov.uk/government/case-studies/primary-authority-helps-sa-brain-co-with-food-safety>. [48]
- Pollitt, C. and G. Bouckaert (2004), *Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press. [33]
- Presidência do Conselho de Ministros (2015), *Resolution of the Council of Ministers no. 42/2015*, [https://dre.pt/home/-/dre/67540636/details/maximized?p\\_auth=7PgkXEza](https://dre.pt/home/-/dre/67540636/details/maximized?p_auth=7PgkXEza). [47]

- Primary Authority evaluation (2013), *Primary Authority evaluation*, [65]  
<https://www.gov.uk/government/publications/primary-authority-evaluation>.
- PWC (2016), *Transforming the citizen experience: One Stop Shop for public services*, [42]  
<https://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/one-stop-shop-2016.pdf>.
- Sozialgesetzbuch (SGB) Neuntes Buch (IX) (n.d.), *Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen*, § 19-23. [29]
- Sullivan, H. and C. Skelcher (2002), *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*, Palgrave MacMillan. [39]
- UK Government (2013), *Government Digital Strategy: December 2013*, [26]  
<https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy/government-digital-strategy>.
- UK Government (2013), *Government Digital Strategy: reports and research*, [27]  
<https://www.gov.uk/government/collections/government-digital-strategy-reports-and-research#progress-reports>.
- UK Government (2012), *Government Digital Strategy*, [25]  
<https://www.gov.uk/government/publications/government-digital-strategy>.
- United Nations (2005), *Recommendation and Guidelines on establishing a Single Window to enhance the efficient exchange of information between trade and government*, United Nations Publication, [9]  
[https://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33\\_trd352e.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_trd352e.pdf).
- van Ooijen, C., B. Ubaldi and B. Welby (2019), "A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 33, OECD Publishing, Paris, [46]  
<https://dx.doi.org/10.1787/09ab162c-en>.

# 3 Casos de estudio

## **BizPaL (Canadá)**

### ***Antecedentes***

BizPal se estableció en 2005 como un proyecto piloto con un grupo líder de gobiernos participantes de dos provincias y un territorio. El financiamiento inicial del gobierno federal fue CAD 2.5 millones en 2005.

El crecimiento de BizPal ha sido bastante orgánico dado que otros niveles de gobierno han visto los beneficios que BizPal ha generado a los negocios. Aumentar la participación del nivel municipal del gobierno ha sido la única responsabilidad de las provincias y territorios. Una de las dificultades que se experimentaron al principio con el ritmo de crecimiento fue que se hizo mucho hincapié en ampliar el alcance del programa, en detrimento de la calidad del servicio que se podía prestar. Sin embargo, este enfoque ha desaparecido en gran medida a medida que el programa ha ido madurando, centrándose mucho más en el contenido proporcionado a los usuarios.

### ***Nivel de gobierno***

BizPal actualmente incluye a los gobiernos federal, provincial/territorial y municipal. Actualmente existen 17 ministerios/agencias federales que contribuyen al contenido. Todos los gobiernos provinciales y territoriales participan actualmente en BizPal, junto con 1,058 municipalidades y cuatro gobiernos indígenas que cubren el 80% de la población canadiense.

### ***Usuarios***

Sus usuarios son negocios, en particular pequeñas y medianas empresas.

### ***¿Qué hace?***

BizPal permite a los gobiernos canadienses identificar fácilmente que permisos y licencias son necesarios así como la forma de obtenerlos con el fin de iniciar y operar un negocio. Más de 14, 450 permisos y licencias a través de varios niveles de Gobierno se encuentra registrados en la base de datos de BizPaL.

### ***¿Cómo opera?***

BizPaL está gestionado conjuntamente con una membresía que incluye gobiernos a nivel federal, provincial, territorial y municipal. Esta sociedad multijurisdiccional opera bajo una gobernanza y modelo de costos compartido, que se señala a través de la Carta de Acuerdo Intergubernamental (ILA) Federal/Provincial/Territorial.

Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico (ISED) Canadá proporciona liderazgo para la iniciativa en nombre del Gobierno de Canadá. ISED es el administrador del servicio BizPaL y alberga la Oficina Nacional de BizPaL (NBO).

La NBO es responsable de gestionar la estructura de gobernanza centralizada, proporcionando experiencia y desarrollo para el contenido federal de BizPaL y el diseño/desarrollo del sitio web. El contenido de BizPaL se integra en cada uno de los sitios web de los respectivos socios provinciales/territoriales y municipales.

El Comité Directivo (CD) de BizPaL es el organismo de gobernanza principal responsable de la toma de decisiones. Los miembros del CD representan sus jurisdicciones representativas (ISED, Departamentos Federales, provincias/territorios, municipalidades), y proporcionan una perspectiva nacional más amplia para guiar la gobernanza del servicio de BizPaL y los problemas horizontales a través de un enfoque en todo el gobierno y basado en el consenso.

La asociación multijurisdiccional se ve respaldada a través de una Cuenta con Fines determinados (SPA) a la cual se realizan contribuciones anuales por cada socio.

Las actividades que debe realizar la sociedad son articuladas en el presupuesto de la SPA que es aprobado por el CD.

El modelo de costos acordados se basa en la población y cubre los costos de alojamiento del sistema, el mantenimiento y las actividades relacionadas con la función centralizada del servicio BizPaL.

### ***Tipo de servicio ofrecido***

BizPal cubre una amplia gama de áreas políticas. A nivel federal, hay información disponible en áreas como comercio internacional, pesca y medio ambiente. A nivel provincial/territorial, se dispone información sobre exploración y minería, industria del juego, bienes raíces, uso de pesticidas y cuidado infantil entre otros. A nivel municipal, la información es más especializada e incluye zonificación y desarrollo, uso de vías, negocios en casa e instalaciones de alimentos.

La información se proporciona a negocios prospectivos o existentes sobre requisitos de licencias y permisos de estas diversas áreas de política/actividades. En este sentido, la información ofrecida es superficial en el aspecto de que BizPal no proporciona actualmente una verdadera asistencia para completar los requisitos regulatorios. Dicho, esto, BizPal actualmente está investigando oportunidades donde pueda convertirse en una ventanilla única transaccional proporcionando adicionalmente asesoría y orientación a sus usuarios comerciales para brindarles asistencia con sus obligaciones regulatorias.

En la actualidad, los servicios se ofrecen de forma integrada para que un negocio de un área geográfica pueda obtener una lista de la información regulatoria de los requisitos que necesita completar a nivel municipal, provincial/territorial y federal.

### ***Medios de comunicación***

BizPal es una herramienta solo en línea para los negocios canadienses.

BizPal es actualmente una ventanilla única informativa en la que se presentan los requisitos regulatorios que existen en términos de licencias y permisos requeridos. Sin embargo, no proporciona verdadera asistencia a los negocios en la realización de sus requisitos regulatorios. Dicho esto, esta es actualmente un área en la que BizPal está buscando expandirse, con lo que ofrecería más asistencia a los negocios. Como una ventanilla única transaccional potencial, BizPal está actualmente evaluando el modelo más apropiado. Sin embargo es importante para BizPal que cualquier ventanilla única basada en transacciones permita una interoperabilidad dada la amplitud y profundidad de sus permisos y licencias.

## **Características seleccionadas**

### *Gobernanza*

- BizPal posee una serie de objetivos derivados de la Ley sobre el Ministerio de la Industria de 1995 para proporcionar un apoyo coordinado para las pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, se ha comprobado que las operaciones de BizPal son consistentes con las prioridades federales relacionadas con el apoyo a las pequeñas empresas y a la reducción de la burocracia y se alinean con las prioridades de Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico de Canadá relacionadas a brindar asistencia a los negocios canadienses para ser competitivos. No obstante, debido a su estructura de gobernanza en el sistema de gobierno canadiense, el mandato solo aplica a nivel federal. Esto ha resultado en desafíos ya que las metas de cada jurisdicción, ya sea federal, provincial/territorial, municipal o de gobiernos indígenas no siempre cuentan con mandatos o prioridades que se alineen en conjunto.

### *Monitoreo y evaluación*

- BizPal ha instituido un programa de monitoreo y evaluación. Se utiliza Google Analytics para registrar el uso de los usuarios. Estos datos se analizan para determinar dónde se pueden asignar mejor los recursos a través la gama de información que proporciona BizPal. Se proporcionan y revisan los marcos administrativos del desempeño anuales.
- BizPal se ha revisado en varias ocasiones y se somete a un programa de revisión cada 5 años para garantizar que siga justificándose la financiación. La Federación Canadiense de Negocios Independientes realizó una revisión. Se realiza un análisis del valor del costo, al igual que auditorías a los usuarios. En 2019 está prevista una amplia auditoría de la experiencia de los usuarios.

### *Otros temas*

- Los usuarios pueden enviar sus quejas a través de una cuenta de correo electrónico genérica en el sitio web. Los informes que identifican los enlaces rotos se realizan para la asociación. Cada jurisdicción tiene la responsabilidad de actualizar su contenido dentro de un cronograma específico. Se realizan regularmente pruebas de utilidad.
- Además de una posible expansión a un servicio transaccional, BizPal está actualmente realizando una campaña de mercadotecnia para mejorar la identificación de sus servicios por parte de los negocios. Adicionalmente, se espera que BizPal se actualice a través de nuevos diseños y la mejora de los resultados de búsqueda de la herramienta.

## **Aprendizajes clave**

- Una observación clave es que el modelo de gobernanza flexible para respaldar cambios rápidos (explicado anteriormente) ha sido fundamental para el buen funcionamiento y la expansión de BizPal a lo largo del tiempo.
- Las revisiones periódicas del servicio BizPal han ayudado a garantizar que siga siendo un gasto público justificado. También han contribuido a poner de manifiesto tanto los retos como las soluciones a diversos problemas que se han experimentado a lo largo de los años, desde los primeros objetivos de crecimiento de BizPal hasta las soluciones tecnológicas, pasando por la idoneidad del modelo de gobernanza a medida que se incorporan más jurisdicciones. Esto ha contribuido en parte a fomentar una cultura abierta y consultiva dentro de la organización.

## Service Canada

### **Antecedentes**

Los orígenes de Service Canada se remontan a 1998, cuando el Gobierno de Canadá comenzó a desarrollar una estrategia de servicios integrados centrada en el ciudadano y basada en encuestas detalladas sobre las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Service Canada se creó en 2005 y es un punto de acceso único para muchos de los programas y servicios más grandes y mejor conocidos del Gobierno (por ejemplo el Plan de Pensiones de Canadá (CPP), Seguridad de Vejez (OAS), Seguro de Empleo (EI), y pasaportes). Gestiona el 1 800 O-Canada (centro de contacto telefónico), Canada.ca (presencia en la web), y puntos físicos del servicio a través de los cuales los canadienses pueden acceder a información sobre programas del Gobierno de Canadá (GC).

Service Canada es una institución bajo el Ministerio Federal de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC) y opera dentro del mandato legislativo de la Ley sobre el Ministerio de Empleo y Desarrollo Social (DESDA).

### **Nivel de gobierno**

Recientemente se realizaron cambios a la DESDA que permiten al ESDC proporcionar servicios de prestación de servicios para varios niveles de gobierno incluyendo el federal, provincial, territorial, municipal, y a cualquier otra entidad social autorizada por el Gobierno en Consejo.

El ESDC también se asocia con otros niveles de gobierno para proporcionar servicios físicos en un solo lugar. Por ejemplo, la ciudad de Ottawa, el Gobierno de Ontario y el Gobierno de Canadá cuentan con un sitio compartido donde los usuarios pueden acceder a los servicios federales, provinciales y municipales.

### **Usuarios**

Service Canada presta una serie de programas y servicios que afectan a los canadienses a lo largo de sus vidas y les ayudan a pasar por las transiciones de la vida, de la escuela al trabajo, de un empleo a otro, del desempleo al empleo, de la fuerza laboral al retiro.

### **¿Qué hace?**

Service Canada proporciona algunos de los programas y servicios más grandes y más conocidos del Gobierno, por ejemplo:

- Recién nacidos y niños, por ejemplo, número de Seguro Social
- Jóvenes, por ejemplo, Préstamos para Aprendices en Canadá
- Adultos, p. ej., Seguro de Empleo
- Apoyo a empleadores, por ejemplo, programa de Trabajadores extranjeros temporales
- Contacto con poblaciones vulnerables, por ejemplo, Programas indígenas, Suplemento de Ingreso Garantizado, Seguro de desempleo por enfermedad, Plan de Pensiones de Canadá - Discapacidad
- Tercera edad, por ejemplo, Plan de Pensiones de Canadá, Seguridad de Vejez
- Organizaciones no lucrativas y lucrativas y académicos a través de subvenciones y programas de contribución
- Todos los canadienses, por ejemplo, pasaportes

## **¿Cómo opera?**

Las autoridades de gastos, a través del ESDC, se derivan de actos de apropiación anuales u otros estatutos específicos como la Ley de Seguro de Empleo que autoriza pagos que son aprobados por el Parlamento de Canadá a través de un proceso de gastos presupuestados anuales. La financiación es anual, pero podría ser plurianual o estatutaria bajo excepciones de ordenamientos especiales.

Las sociedades entre Service Canada y otros departamentos gubernamentales o niveles de gobierno se gestionan a través de acuerdos que establecen el marco de la sociedad, que incluyen funciones y responsabilidades, consideraciones de privacidad, recuperación de costos y más. El socio mantiene la responsabilidad del programa en general y Service Canada asume la responsabilidad de la prestación del servicio. Los acuerdos no son legalmente vinculantes entre las instituciones federales, sino que actúan como un entendimiento entre las organizaciones.

### **Tipo de servicio ofrecido**

Se puede acceder a la información general sobre los programas y los servicios de Service Canada en línea, por vía telefónica y en persona en ambos idiomas oficiales. Sin embargo, a medida que Service Canada realiza la transición a un modelo de servicio "primero digital", la prestación de servicios varía de un programa a otro. En 2017-18, el ESDC comenzó a implementar el Plan para la transformación del servicio (STP), una estrategia para la transformación y modernización de los servicios del ESDC en los próximos años. Por ejemplo, en agosto de 2018, el Departamento implementó la Inscripción automática al programa de Suplemento de Ingreso Garantizado (GIS), que se basa en el éxito del lanzamiento de la Inscripción automática al programa de Seguridad de Vejez (OAS). A partir del 30 de abril de 2019, más de 1.1 millones de personas mayores han sido informadas de que no necesitan solicitar la prestación del OAS desde que comenzó la inscripción automática en 2013. Aproximadamente 15 000 personas mayores reciben cada mes el aviso de que se inscribirán automáticamente en el OAS y en el GIS.

### **Medios de comunicación**

Con respecto a los servicios en línea, Service Canada mantiene una presencia digital en Canadá.ca a partir de la cual se encuentra información general sobre programas y servicios. Además, el departamento tiene herramientas en línea separadas que permiten a los ciudadanos y a los negocios visualizar y actualizar su información, así como también realizar transacciones en línea.

Respecto a los servicios telefónicos, el servicio 1 800 O-Canadá proporciona información general sobre programas, servicios e iniciativas del Gobierno de Canadá, así como también información sobre la forma de acceder a ellos. Los servicios están disponibles de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., hora local. Asimismo, la red del Centro de atención telefónica está constituida por redes especializadas dedicadas a ayudar a los canadienses a acceder a información relacionada al Seguro de Empleo (EI), el Plan de Pensiones de Canadá (CPP) y Seguridad de Vejez (OAS), además de los servicios para empleadores. Los usuarios pueden recibir y actualizar la información del EI, el CPP y OAS. En particular, su sección de EI proporciona acceso para que los usuarios reciban la información de quejas más reciente e histórica (por ejemplo, estatus de las quejas, mensajes alineados, detalles adicionales de las quejas e información de pago), las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Con respecto a la prestación de servicios en persona, se puede acceder a los servicios en cualquiera de los 611 puntos de servicio de Service Canada; 209 de estos proporcionan servicios en ambos idiomas oficiales, mientras que los 611 puntos de servicio ponen a disposición sus servicios en cualquier idioma oficial por vía telefónica. En la actualidad, existe una opción que se está piloteando de video chats que proporciona a los canadienses que visitan centros seleccionados de Service Canada (SCC) la opción de ser atendido por los Funcionarios de servicios para el ciudadano localizados en diferentes oficinas en la

región. Esto mejora el acceso a los agentes y permite una distribución de la carga de trabajo en oficinas con altos volúmenes.

Service Canada también utiliza canales de medios sociales para comunicar información general.

## **Características seleccionadas**

### *Cooperación y coordinación*

- El ESDC y Service Canada han tenido tradicionalmente una cultura de experimentación. Esto no ha surgido de una estrategia formal, sino más bien del reconocimiento de que su función es servir mejor a las necesidades de los usuarios. Por ejemplo, los Fondos para la Accesibilidad experimentarán con nuevos enfoques para incrementar el número de participantes jóvenes elegibles que se asocien y apoyen una organización presentando una propuesta para la consideración de la financiación bajo el Componente de Innovación Juvenil. Además, el programa explorará las oportunidades de implementar un nuevo mecanismo de admisión para encontrar eficiencias y responder mejor a las necesidades de los solicitantes. Asimismo, el Departamento está realizando experimentos y pruebas de nuevos enfoques para reducir la carga y las barreras administrativas para las organizaciones que atienden a poblaciones vulnerables para acceder a programas de subvenciones y contribuciones. Esta cultura de experimentación se alinea con el énfasis sobre el aprendizaje continuo y la innovación que tiene el Gobierno de Canadá.

### *Claridad de las funciones*

- Service Canada está desarrollando enfoques simples, prácticos y estandarizados para involucrar al público y a otros usuarios finales en el desarrollo de las políticas del ESDC con relación a sus programas y servicios. Esto se está realizando para ayudar a garantizar que los usuarios están impulsando la forma en que hacemos negocios. Por ejemplo, en 2018, el departamento realizó sesiones con grupos de enfoque presenciales con usuarios jóvenes con respecto al empleo. Se realizaron sesiones adicionales con una variedad de grupos de usuarios que incluyen Pueblos indígenas, inmigrantes recientes, gente con discapacidades y gente que vive en áreas remotas.
- El departamento ha lanzado un Manual de políticas centrado en el usuario para proporcionar a los empleados del ESDC ideas, mejores prácticas, herramientas y recursos para involucrar a los usuarios.

### *Capital humano*

- Service Canada se ha enfocado en la gestión y desarrollo de los recursos humanos, considerando que sus empleados deben contar con las habilidades, actitudes y conductas apropiadas, y que necesitan compartir los valores y creencias de Service Canada. La Universidad de Service Canada se estableció en 2005 como institución de aprendizaje corporativo y proporciona congruencia en los cursos y programas de los empleados de Service Canada. La razón para su creación fue que en ese tiempo había una cantidad significativa de variación en la calidad de la prestación de servicios. El objetivo de la Universidad fue proporcionar confiabilidad y profesionalismo en la prestación de servicios a través de la promoción de los principios de Excelencia en el servicio. La oferta clave de la Universidad es el Programa de certificación de excelencia en el servicio que es un programa de aprendizaje aplicado que incluye capacitación laboral, instrucciones en clase y sesiones de seguimiento en línea, que complementan la capacitación funcional y operativa. Los cursos de excelencia en el servicio se desarrollaron e impartieron internamente en Service Canada, pero en 2014 se transfirieron a la Escuela de Servicio público de Canadá (CSPS) y se encuentran actualmente disponibles para todos los empleados federales.

### *Monitoreo y evaluación*

- La información de evaluación incluye visitas al sitio web, a los canales de medios sociales y a los centros físicos, así como también llamadas al número 1 800. Cada uno de los tres canales clave de prestación de servicios cuenta con métricas de desempeño formales.
- El departamento también realiza encuestas anuales sobre la experiencia de los usuarios (CX) con los canadienses para comprender la forma en la que los usuarios perciben su experiencia de servicio con Service Canada.
- Además, la Política de resultados obliga a una evaluación interna para valorar los programas con regularidad y realizar estudios de investigación de evaluación del programa completos para examinar su efectividad y eficiencia en el logro de resultados. Por ejemplo, las recomendaciones a partir de la evaluación de Automatización y modernización del Seguro de Empleo condujo a la mejora de la prestación de programas y el servicio a los canadienses. Service Canada respondió al hallazgo de esta evaluación dedicando recursos a tres iniciativas claves enfocadas en la infraestructura de Tecnologías de la información, es decir:
  - Migrando a una plataforma de telefonía de centro de atención centralizada
  - Racionalizando la infraestructura de tecnología de información y
  - Garantizando la seguridad.
- Actualmente se está completando una evaluación de múltiples años de los canales de prestación de servicios

### *Otros temas*

- A lo largo de los años se han desarrollado diferentes sistemas para satisfacer las necesidades de poner los servicios a disposición del público de forma digital. Ejemplos de los sistemas son las aplicaciones My Service Canada Account (MSCA), Job Bank, Grants and Contributions, Records of Employment, EI y los sistemas de notificación. Una prioridad clave sigue siendo la racionalización de la provisión de identificación digital así como la integración de servicios para servir mejor a los individuos y negocios con el trabajo en marcha. Por ejemplo, a través de My Service Canada Account, los usuarios pueden acceder de manera protegida a información fiscal y de beneficios en su cuenta Canada Revenue Agency MyAccount a través de un registro único seguro. Los usuarios no tienen que pasar por un paso de revalidación una vez que ingresan de manera segura en cualquier cuenta. Los usuarios del Plan de Pensiones de Canadá también son capaces de actualizar su información de depósito directa utilizando cualquier cuenta y teniendo esta información compartida con el otro departamento casi en tiempo real.
- Service Canada ha lanzado una iniciativa de Modernización de Prestación de servicios, que es un programa de transformación dirigida por los negocios en colaboración con expertos en TI, cuyo propósito es modernizar la prestación de servicios de EI, CPP y OAS. La nueva tecnología central y el rediseño de los procesos comerciales permitirá una mayor agilidad en las políticas y un procesamiento racionalizado de los beneficios de EI, CPP y OAS a través del intercambio de datos, la simplificación de políticas y legislaciones a través de los programas.
- Como parte de la Estrategia de mejora del centro de atención telefónica, el Departamento está implementando la Hosted Contact Centre Solution (HCCS) [solución de centro de contacto alojado] en los Centros de atención telefónica de EI, los Centros de atención telefónica de CPP/OAS y los Centros de contacto de empleadores. La HCCS es una tecnología moderna y respaldada que proporcionará mejores funcionalidades para respaldar los requisitos futuros de los negocios para los servicios telefónicos.

- Proteger los programas y servicios del Departamento de errores, fraudes y abusos es una actividad comercial importante. El Departamento ha cambiado su enfoque de “pagar y controlar” a un enfoque de “integridad por diseño”. En lugar de centrarse en abordar los problemas detectados después del pago, la integridad por diseño pretende integrar las medidas de control desde el inicio de un programa o servicio a lo largo de todo su ciclo de vida. Esto proporciona un enfoque más exhaustivo, poniendo énfasis en prevenir/disuadir, monitorear/detectar y ejecutar el cumplimiento/ abordar de errores, fraudes e infracciones o abuso/uso incorrecto en la prestación de servicios y beneficios.
- El departamento ha establecido una capacidad de mapeo del recorrido del usuario dentro del departamento para definir y comprender mejor las interacciones de los usuarios con el departamento y los procesos subyacentes que los apoyan.

### ***Aprendizajes clave***

- La capacidad de adaptarse y transformarse rápidamente a las necesidades y expectativas de los usuarios es crítica para asegurar la prestación de servicios de alta calidad centrados en los usuarios.
- Todos los canales de servicio son críticos para garantizar que los servicios gubernamentales lleguen a todos los canadienses. El servicio en persona que incluye difusión, centros de atención telefónica, sociedades con organizaciones, así como también servicios digitales debe funcionar de forma paralela para garantizar que ningún usuario se quede rezagado.
- Recursos consolidados como personal de primera línea, expertos en políticas/programas, recursos de TI, y facilitadores para crear conjuntamente soluciones y fomentar una mayor innovación.
- Construir una fuerte base empresarial e identificar los requisitos de inversión de manera temprana para garantizar la sustentabilidad y la continua renovación de los sistemas centrales.
- Colaborar con una amplia gama de socios con diversos conjuntos de habilidades para respaldar la transformación del servicio requerida para las ventanillas únicas. El aprendizaje de otros es un factor crítico para el éxito.

## Informationsportal Arbeitgeber (Alemania)

### **Antecedentes**

El establecimiento del portal de información para empleadores (*Informationsportal Arbeitgeber*), que cobró vida por primera vez en enero de 2017, fue parte de un esfuerzo a largo plazo para digitalizar y simplificar los requisitos de notificación de los empleadores a las organizaciones de seguridad social. El sistema y los servicios de seguridad social alemán son financiados por los empleadores así como a través de contribuciones deducidas del salario de los empleados asegurados. En este contexto, los empresarios tienen que cumplir una serie de requisitos de notificación e información a los distintos organismos de seguridad social (seguro de atención sanitaria a largo plazo así como también seguro de accidentes, pensión y desempleo) que constituyen el sistema de seguridad social estatutario alemán. Estos procedimientos de notificación se han convertido gradualmente en transmisión puramente electrónica desde 2006. Si bien esta transformación se consideró en general un éxito, supuso un nuevo impulso para la simplificación y optimización de los procedimientos de notificación y aplicación.

Con el propósito de identificar áreas adicionales de mejora, el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales realizó un proyecto que duró de 2012 a 2014 y que resultó en la decisión de crear la ventanilla única. Un hallazgo central de los esfuerzos de simplificación fue la necesidad de proporcionar información relativa a los diversos pilares del sistema de seguridad social alemán en una forma más integrada. El proyecto respaldado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales identificó que, especialmente los empleadores de las pequeñas y medianas empresas, a menudo se veían abrumados por la complejidad de los requisitos regulatorios y los diversos trámites. Además, el proyecto reveló una falta de apoyo específicamente en la etapa de recolección de datos de parte de los empleadores, previo a la verdadera transmisión de datos a las compañías de seguridad social.

En diciembre de 2014, el gobierno federal adoptó oficialmente la ventanilla única como parte de su estrategia gubernamental más amplia de simplificación administrativa y de reducción de los costos de cumplimiento para los negocios. Con el “Documento de cuestiones clave para seguir reduciendo las cargas de las pequeñas y medianas empresas”, el gabinete federal adoptó una amplia gama de medidas con la meta de reducir la burocracia y los trámites. Además de la introducción del portal de información, estas medidas incluyeron, por ejemplo, un mayor desarrollo de las ventanillas únicas para la creación de negocios (“*Punto único de contacto 2.0*”). Finalmente, el portal se estableció de manera legal en 2016 a través de una enmienda al Volumen IV del Código Alemán de Ley Social (*Sechstes Gesetz zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze*).

Un primer informe de evaluación de 2018 arrojó una conclusión positiva y recomendó que el portal siguiera operando y se siguiera desarrollando. En el primer año de su implementación, se registraron alrededor de 150,000 visitantes del portal, y se prevé que las cifras aumenten en 2018.

### **Nivel(es) de gobierno**

El portal es operado y supervisado conjuntamente por las organizaciones paraguas de los cuatro pilares del sistema de seguridad social alemán: la Asociación Nacional de Fondos de Seguros de Salud Estatutarios, la Asociación de Seguros de Pensiones de Alemania, la Agencia Federal de Empleo y el Seguro Social de Accidentes de Alemania. Aunque estos organismos son corporaciones de derecho público, organizan y proporcionan las respectivas partes del sistema de seguridad social de acuerdo con el principio de autogobierno. Aunque el estado prescribe el marco legal, los asegurados así como también los proveedores de servicios se organizan por sí mismos en asociaciones para proporcionar seguros sociales bajo su propia responsabilidad.

## **Usuarios**

El grupo objetivo de la ventanilla única son los empleadores y en especial las empresas de nueva creación y las PyME, quienes están contratando empleados por primera vez y/o necesitan asistencia para cumplir los requisitos legales con relación a las diferentes ramas del sistema de Seguridad Social. Sin embargo, en general, el portal es de libre acceso para todos.

### **¿Qué hace?**

El portal de información brinda asistencia a los empleadores y emprendedores para identificar requisitos de registro y notificación a las organizaciones de seguridad social. El portal está especialmente diseñado para aquellos quienes tienen poca experiencia con temas de seguridad social. El sitio web también proporciona información general sobre requisitos de notificación y la ley de contribuciones.

### **¿Cómo opera?**

Las instituciones de seguridad social participantes operan el portal de información de forma conjunta a través de un Comité Directivo que consiste en representantes de sus asociaciones paraguayas respectivas. El Comité Directivo se reúne según se requiera y decide anualmente sobre el plan presupuestario del portafolio de servicios del portal. Los costos para la operación del portal se distribuyen proporcionalmente de acuerdo con una clave fija que es formalizada en la ley que estableció la ventanilla única.

La administración y la operación técnica se comisionó a un grupo de trabajo existente de la Asociación Nacional de Fondos de Seguros de Salud Estatutarios. Este grupo de trabajo ya ha sido responsable de realizar el estudio inicial para identificar las formas de simplificar los requisitos de notificación relativos a la seguridad social así como también del diseño de un prototipo del sitio web. Las organizaciones de seguridad social individuales son responsables de proporcionar y actualizar el contenido del sitio web.

### **Tipo de servicios ofrecidos**

En el momento de su creación, la ventanilla única tenía un carácter puramente informativo y se centraba en un tipo específico de servicios en el ámbito de la seguridad social. Para los procesos de solicitud y notificación reales, los usuarios son dirigidos al sitio web de la organización de seguridad social relevante por medio de enlaces. Sin embargo, actualmente se está considerando expandir las funciones del portal en el futuro y en específico cambiarse de una oferta puramente informativa a un sitio web más transaccional. Para tal propósito, se planea que los usuarios también tengan la opción, además de recibir la información solicitada, de solicitar directamente una certificación o proporcionar las notificaciones necesarias a través del portal. La posibilidad de establecer una plataforma integrada tanto para propósitos informativos como de solicitudes ya se ha considerado como parte de la evaluación de impacto y del desarrollo del portal y se destacó explícitamente en el Documento de temas clave del gobierno federal del 2014.

### **Medios de comunicación**

La ventanilla única sirve de “mostrador” virtual integrado. Muestra las obligaciones a las que se enfrentan los empleadores al registrar a los empleados y notificar las contribuciones de seguridad social a los diversos seguros sociales. La información proporcionada se entrega exclusivamente a través de la plataforma digital en línea. Sin embargo, el portal de información no reemplaza las ofertas virtuales y físicas existentes de las organizaciones de seguridad social individuales. En lugar de ello, tiene el objetivo de agrupar información en un solo portal web. Esto ayuda a evitar que los empleadores necesiten realizar investigaciones que consumen tiempo a través de diferentes fuentes. Al mismo tiempo, debe ayudar a

reducir la cantidad de solicitudes que se están dirigiendo actualmente a las líneas de contacto informativas de los fondos de seguridad social individuales.

El portal informativo está estructurado de acuerdo con el concepto de “eventos de vida”. Los visitantes del sitio web pueden por ejemplo elegir entre eventos como “nuevo empleador”, “enfermedad de un trabajador”, o “abrir otra empresa”. Actualmente, los usuarios son dirigidos a través del portal por medio de una secuencia interactiva de preguntas “sí/no”. La meta final es proporcionar un resumen de toda la información relevante y una lista de verificación con los siguientes pasos que se ajustan a la situación concreta y al problema que enfrenta el empleador. En caso de que la solicitud no pueda asignarse claramente a una situación concreta, el usuario es referido a la información adicional correspondiente por medio de un enlace web.

En caso de problemas técnicos, los usuarios también pueden contactar directamente al operador del sitio web por medio de un formulario de contacto en línea.

La información en el sitio web se proporciona únicamente en alemán. Sin embargo, se está considerando añadir una capacidad multilingüe al sitio web. Esto permitiría traducir el contenido completo en uno o más idiomas oficiales europeos. La tecnología subyacente ya se encuentra incorporada en la versión actual del portal.

### **Características seleccionadas**

#### *Compromiso político*

- El compromiso político se garantizó a través de una decisión del gabinete de establecer el portal de información para empleadores en 2014. Como resultado, el portal de información se estableció legalmente como una tarea conjunta de las instituciones participantes. Por consiguiente, el propósito del portal, la estructura de gobernanza y las funciones de las organizaciones de seguridad social involucradas, así como también una clave de financiación fija se consagró firmemente en el código de seguridad social alemán.

#### *Consulta pública*

- Los actores interesados participaron en múltiples etapas del proceso para desarrollar la ventanilla única, incluida la etapa de identificación del problema. Por ejemplo, expertos y actores interesados afectados participaron en una etapa temprana a través de una encuesta estandarizada y talleres para documentar los trámites relevantes e identificar los costos de cumplimiento resultantes. Adicionalmente, se invitó a los actores interesados involucrados a enviar propuestas para la optimización y simplificación de los trámites identificados. Para el diseño actual del portal web, se hizo una valiosa aportación a través de la cooperación con otras agencias que prestan servicios a los empleadores.

#### *Marco legal*

- Durante la evaluación de diferentes opciones como parte del estudio de viabilidad, los actores interesados destacaron la preocupación de proporcionar información legalmente segura a través de la ventanillas únicas. Por razones legales, preguntas técnicas sobre casos individuales no se pueden responder de forma concluyente en el sitio web, en especial debido a que no se pueden proporcionar respuestas legalmente vinculantes por parte de los moderadores de la plataforma informativa. Como resultado, se añadió un descargo de responsabilidad al sitio web que notifica a los usuarios sobre el hecho de que la información del portal solo proporciona orientación y no puede reemplazar una evaluación legal apropiada de los casos de seguridad social individuales.

### *Monitoreo y evaluación*

- Un monitoreo continuo y una evaluación del funcionamiento del portal permitieron saber si había que seguir operando y desarrollando la ventanilla única. Ya cuando se estableció el portal informativo como una tarea estatutaria de las instituciones de seguridad social, se introdujo una obligación de notificación hacia el gobierno federal después de dos años. Para cumplir esta obligación, se establecieron una serie de indicadores clave de rendimiento. Estos incluyeron, por ejemplo, el número de usuarios y registros, el número de clics en las diversas subpáginas, un análisis de la función de búsqueda del sitio web y la disponibilidad del sistema. Uno de los resultados de la evaluación fue que el portal se utiliza principalmente durante la semana. Esto lleva a la conclusión de que el sitio web es principalmente utilizado por empleadores para propósitos relacionados con el trabajo. Otro resultado fue que, aunque el acceso al portal se produjo principalmente desde Alemania, un número considerable de usuarios también accedió al portal desde otros países de habla no alemana.

### *Otros temas*

- El establecimiento de la ventanilla única fue solo el paso final de un esfuerzo más duradero para reducir los costos de cumplimiento para los empleadores. Ha resultado particularmente útil que, antes del establecimiento real de la ventanilla única, se haya realizado un análisis a profundidad de los trámites y requisitos existentes, incluyendo un cálculo inicial de los costos de cumplimiento. Basándose en esta evaluación inicial, se realizó un análisis de las diversas opciones de cómo abordar los problemas que se habían identificado.

### ***Aprendizajes clave:***

- El diseño orientado al usuario de la interfaz de comunicación se considera un elemento clave del éxito del portal en línea. El lenguaje y el contenido del portal se diseñaron específicamente para ser accesibles para los usuarios sin experiencia previa en temas de seguridad social y servicios en línea. Además, el diseño del portal garantiza que se pueden proporcionar respuestas específicas a la solicitud de usuario.
- Un requisito esencial fue que el contenido del portal podía ser creado y actualizado por expertos en seguridad social de forma independiente, sin necesidad de conocimientos de programación. Para ello, se creó un programa que convierte automáticamente los contenidos en el formato requerido para el sitio web. Así, el mantenimiento y el control del contenido del portal pueden llevarse a cabo sin la intervención de un programador. Esto contribuye a reducir el esfuerzo de mantenimiento del portal y garantiza una rápida implementación en la práctica.
- Una característica clave de la ventanilla única es que el portal de información puede desplegarse simultáneamente y utilizarse desde los sitios web de las aseguradoras sociales individuales. Uno de los objetivos conectados al establecimiento del portal central fue reducir la cantidad de información y complejidad que ya se estaba proporcionando en los diversos sitios web que son operados por las diferentes compañías de seguros. Por lo tanto, el portal se diseñó con la posibilidad de conectarse e incorporarse en otros sitios web. La interfaz puede adaptarse al aspecto del sitio web de cada una de las compañías aseguradoras individuales, por ejemplo, adaptando el diseño e incluyendo el logotipo. Esto ha demostrado ser un valor añadido particular, ya que las aseguradoras individuales pueden ofrecer a sus usuarios información adicional a la medida aunque los usuarios no se percaten de que están visitando un sitio web diferente. Según el informe de evaluación de 2018, 44 compañías aseguradoras de salud ya habían implementado dicha conexión ampliada al portal de información.

## Tu Empresa (México)

### **Antecedentes**

El sitio web [www.tuempresa.gob.mx](http://www.tuempresa.gob.mx) fue lanzado en 2009 con el propósito de facilitar los trámites de constitución y operación de negocios. Al inicio, los trámites relacionados con el uso de denominaciones o nombres corporativos no tenía costo y no tenía restricción de tiempo. Los ciudadanos proporcionaban sus datos solo una vez y el sitio web transmitía electrónicamente dicha información a las agencias responsables y cada agencia procesaba los trámites de su responsabilidad y creaba una “Escritura pública de la compañía” para presentarse a un notario o agente de valores registrado y constituir sus negocios.

En 2015, como parte de la estrategia nacional digital, el sitio web [tuempresa.gob](http://tuempresa.gob.mx) se incorporó a la plataforma GOB.MX. Desde marzo de 2016 con la enmienda de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se puede autorizar el nombre corporativo; se puede obtener la escritura pública de la compañía de “*Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)*”, además de permitir obtener el registro federal de contribuyentes (RFC) emitido por el SAT (sistema de Administración Tributaria), firma electrónica y registro de empleadores ante el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social).

En el periodo de enero a mayo de 2017, el sitio web [tuempresa.gob.mx](http://tuempresa.gob.mx) recibió 348 722 solicitudes en total para denominaciones o nombres corporativos, de las cuales se autorizaron 85 056.

### **Nivel de gobierno**

Actualmente es solo operativa a nivel del gobierno federal/agencias federales mexicanas.

Se han iniciado esfuerzos en etapas tempranas para vincular las páginas web de los trámites publicados por los gobiernos regionales; en particular aquellos a cargo de otorgar licencias o permisos para operar negocios; sin embargo, no han concluido a la fecha, pero esta es una meta a mediano plazo que se espera alcanzar.

### **Usuarios**

Sus usuarios son ciudadanos que requieren información para registrar y operar un negocio en México.

La página web [tuempresa](http://tuempresa.gob.mx) es para personas morales y no para personas físicas, lo que implica que muchos ciudadanos de las PyME que tiene la intención de operar con el modo de personas físicas con actividades empresariales no pueden iniciar su compañía a través del sitio web.

### **¿Qué hace?**

El sitio web [tuempresa](http://tuempresa.gob.mx) está diseñado para brindar orientación a los ciudadanos de acuerdo con las 3 principales etapas de su negocio: apertura, operación y cierre.

### **¿Cómo opera?**

En 2015, el sitio web se integró a la Estrategia Digital Nacional que define los aspectos técnicos para la interoperabilidad y utilidad.

Una de las ventajas del sitio web es que por medio de la firma electrónica emitida por el SAT, los usuarios son identificados, tienen acceso a su información y los datos son interoperables para las agencias que participan en el sitio web.

La firma electrónica es útil para autenticar a los contribuyentes, como el principal elemento de seguridad.

### ***Tipo de servicio ofrecido***

El sitio web proporciona información sobre los procedimientos para abrir, operar y cerrar un negocio; sin embargo, el sitio web tuempresa, solo gestiona los siguientes trámites:

- Autorización para el uso de una denominación
- Constitución de compañías, con referencia a la modalidad de “Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)” o las típicas compañías comerciales
- Aviso de uso de denominación
- Incorporación al registro público de Comercio
- Registro en el Registro Federal de Contribuyentes
- Registro del empleador en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Respecto a los trámites para operar y cerrar un negocio, el sitio web proporciona los enlaces a los sitios web específicos para realizar los trámites correspondientes.

Al igual que para la operación de los negocios, existe un enlace al Registro Público de Comercio, Sistema de Información Empresarial Mexicano Digital, Registro Nacional de Inversiones Extranjeras y Registro de Garantías de Bienes Muebles, y el Sistema Electrónico de Publicaciones de Sociedades Mercantiles.

Y para cerrar un negocio, hay un enlace al procedimiento simplificado de disolución y liquidación de negocios.

### ***Medios de comunicación***

Es una herramienta solo en línea para los negocios mexicanos que opera a nivel federal.

### ***Características seleccionadas***

#### *Compromiso político*

- Para lanzar el sitio web, fue necesario el compromiso político del más alto nivel debido a que fue necesario que varias agencias gubernamentales federales convergieran para ofrecer trámites en línea en un solo punto de acceso operado por la Secretaría de Economía.
- Otro aspecto que requirió el compromiso político en el nivel más alto fue la enmienda a la Ley General de Sociedades Mercantiles en 2016 que permitió a la Secretaría de Economía emitir la autorización para el uso de una denominación de una compañía.

## Altinn (Noruega)

### **Antecedentes**

Altinn inició en 2003, como una colaboración para la elaboración de informes entre tres agencias gubernamentales. Dieciséis años después, la colaboración de Altinn se extiende a todas las principales agencias gubernamentales y además presta servicios a las municipalidades. Todas las empresas noruegas y alrededor del 90% de la población laboral han cambiado del diálogo en papel al digital por medio de Altinn.

2005: Altinn pasó de ser una solución de notificación para convertirse en una solución de diálogo al crear el buzón de mensajes Altinn. Desde 2005, las agencias pudieron enviar mensajes al buzón de mensajes de los usuarios en Altinn. Y los usuarios tenían buzones privados y buzones para las funciones que tenían en su negocio. Los mensajes también se distribuyeron a través de las API de Altinn, para que también pudieran aparecer en el sistema comercial de la compañía.

2005: la Administración Fiscal desarrolló Devoluciones fiscales para empleados y pensionados (ciudadanos) en Altinn. El formulario se encontraba prellenado con información proveniente del registro de la población, de los empleadores y bancos para que muchos no tuvieran que hacer otra cosa más que dar clic en “firmar y enviar”.

2007: Altinn se extendió con información regulatoria escrita en lenguaje sencillo para ayudar a las PyME. La calidad de la información fue regularmente asegurada por los organismos que gestionaban el área regulatoria.

2008: la legislación se modificó para que los contribuyentes ya no tuvieran que firmar y enviar las devoluciones fiscales si no existían cambios a la notificación fiscal prellenada. Hoy, 7 de cada 10 empleados y pensionados utilizan la famosa “aceptación silenciosa”.

2009: Altinn fue designado Punto de Contacto Único (PSC) bajo la Directiva de Servicios de la Unión Europea. (248/5000)

2010: se lanzó una nueva plataforma Altinn modernizada, denominada Altinn II, con seis tipos de servicios diferentes:

- Servicio de envío
- Servicio de mensajería
- Servicio de acceso
- Servicios de autorización
- Servicio de transmisión
- Servicios colaborativos

La idea principal era que es posible estandarizar las formas en las que el sector público intercambia información con otras entidades en el sector público o privado. En Altinn II también se estableció como principio que toda la funcionalidad en el portal debía estar disponible desde las API abiertas.

2010: se estableció el programa [innovation@altinn](mailto:innovation@altinn). El programa se beneficia de los datos proporcionados por los propietarios de servicios a través de reuniones estratégicas, así como de encuestas anuales a diferentes grupos de usuarios y reuniones de la industria.

2011: el portal de información en Altinn (antes del registro) se expandió considerablemente añadiendo dos portales más con información comercial en Altinn.

2015: a-ordning es un servicio coordinado utilizado por empleadores para notificar información sobre el ingreso y los empleados a la Administración de Trabajo y Bienestar, Estadísticas de Noruega y la Administración Fiscal noruega.

La información se envía electrónicamente ya sea por medio de máquina a máquina a través del sistema de nómina del empleador (integrado por medio de la API Altinn) o por medio de formularios en la web en Altinn. La Administración Fiscal noruega administra el servicio en nombre de otras agencias públicas.

2016: Altinn lanzó su propia solución de pago, para que los usuarios pudieran pagar una tarifa para, por ejemplo, solicitudes de patentes a la oficina de propiedad industrial de Noruega.

2016: Altinn lanzó su consentimiento impulsado por el usuario como una extensión de la solución de autorización.

### ***Nivel de gobierno***

A partir de mayo 2019, 57 agencias, direcciones y municipalidades participan en la colaboración de Altinn. Además, más de 400 municipalidades utilizan Altinn para enviar mensajes a los ciudadanos y a los negocios en su buzón Altinn.

### ***Usuarios***

Altinn era originalmente un portal y una plataforma de diálogo entre los negocios y el público, pero también contiene servicios clave para los particulares, como devoluciones fiscales, solicitudes concernientes a la elección de un nombre, solicitud para beneficio por enfermedad, etc.

Cuando se trata de información sobre deberes, derechos y oportunidades, existe principalmente información para la comunidad comercial en Altinn.no, mientras que los residentes pueden encontrar información en Norge.no y los propios sitios web de las agencias gubernamentales.

### ***¿Qué hace?***

La solución de ventanilla única noruega Altinn satisface el modelo de ventanilla única más sofisticado. Es un portal web común para transacciones e información, pero también es una plataforma donde las agencias gubernamentales pueden desarrollar y operar sus servicios.

Los propietarios de los servicios han desarrollado alrededor de 1 000 formularios y servicios en la plataforma Altinn. Los ciudadanos en las compañías se encuentran estos servicios en la descripción general de los formularios en altinn.no.

### ***¿Cómo opera?***

Desde mayo de 2004, El Centro de Registro Brønnøysund ha sido responsable de la gestión, operación y desarrollo posterior de Altinn, en nombre de las agencias de cooperación y las municipalidades. No obstante, la cooperación (la interoperabilidad organizacional) ha sido fundamental en todo el proceso.

La Administración Fiscal de Noruega lideró el primer proyecto Altinn en 2002/2003 y siempre ha representado el 80-90% del volumen de transacción a través de Altinn. Estadísticas de Noruega es la agencia que más servicios tiene en la plataforma. Tanto estos como los otros propietarios de servicios de la colaboración de Altinn tienen una influencia considerable en la estrategia y el desarrollo posterior de la plataforma.

La estructura de gobernanza de Altinn incluye al Director general del Centro de Registro Brønnøysund (BRC) quien toma las decisiones estratégicas finales apoyado por el Consejo de Orientación de Altinn que comprende nueve organismos gubernamentales Altinn. El Consejo de Usuarios de BRC es un organismo

asesor e incluye usuarios finales y organizaciones seleccionadas que representan principalmente a los negocios, a las organizaciones que representan contadores y auditores y a los representantes de diversos organismos gubernamentales.

Los gastos anuales para los costos de gestión y los costos de mantenimiento básico de Altinn se financian con montos asignados específicamente en el presupuesto anual del gobierno sobre una base plurianual.

La financiación de los costos de desarrollo se aplica anualmente, mediante una solicitud independiente al ministerio respectivo. Si se aprueba, los fondos se incluirán en el presupuesto gubernamental para el año siguiente. La plataforma se desarrolla de acuerdo con las necesidades de los usuarios finales y los propietarios de servicios y es posible que los propietarios de servicios financien proyectos de desarrollo concretos en la plataforma siempre y cuando la funcionalidad cumpla con la estrategia general.

Los costos operativos son cubiertos por entidades gubernamentales que son los propietarios de servicios en Altinn. Los propietarios de servicios pagan su participación de los costos operativos anuales basándose en cuántas transacciones sus servicios generan a la plataforma.

### ***Tipo de servicio ofrecido***

Altinn es un portal web tanto informativo como transaccional. Los usuarios (negocios/ciudadanos) pueden enviar formularios y recibir mensajes de las agencias públicas en su buzón Altinn, es decir, un diálogo digital.

Altinn ha sustituido a las oficinas físicas. Noruega es un país muy extenso con una población dispersa. Mientras que, por ejemplo, la Administración Fiscal tenía antes oficinas fiscales en todas las municipalidades noruegas, la digitalización ha hecho que la necesidad de la presencia física se haya reducido drásticamente. 100% de la comunidad comercial utiliza Altinn para notificar y tener un diálogo con el público y alrededor del 90% de la población laboral ha cambiado del diálogo en papel al digital por medio de Altinn.

Altinn está integrado con las municipalidades para algunos servicios ciudadanos. Por ejemplo, las solicitudes de desarrollo de los ciudadanos pueden registrarse con la municipalidad relevante pero además el servicio también se vincula con arquitectos. Por último, el servicio entre pares permite a los ciudadanos notificar a sus vecinos de la solicitud para los propósitos de consulta pública.

### ***Medios de comunicación***

Altinn cuenta con su propio centro de soporte para las solicitudes por vía telefónica y correo electrónico sobre la forma de utilizar Altinn. Además, los propietarios de servicios cuentan con su propio soporte para temas gubernamentales y legales. El centro de soporte de Altinn puede redirigir fácilmente a los usuarios a los diferentes centros de soporte de las agencias. Los usuarios también pueden utilizar la aplicación Altinn.

La sección *Start and Run of Business* [inicio y operación de negocios] cuenta con su propio servicio de soporte comercial que guía a los empresarios y a las PyME por vía telefónica y correo electrónico. También ofrece regularmente seminarios para empresas de nueva creación en toda Noruega.

La sección *Start and running a business* contiene información completa y coordinada a través de los límites de las agencias, con calidad garantizada por la agencia responsable de las leyes y regulaciones.

La información proporcionada por Altinn es de carácter general, con enlaces a información más detallada sobre el sitio web de la propia agencia o del portal web [www.lovddata.no](http://www.lovddata.no) que contiene todas las leyes y regulaciones nacionales.

## Características seleccionadas

### Liderazgo

- Dado que Altinn ha tenido un desarrollo incremental basándose en las necesidades comunes, la coordinación ha surgido sin formar parte de un plan maestro.
  - Con la actualización de Altinn a Altinn II, se convirtió en una plataforma apropiada para un servicio coordinado en la configuración y operación de negocios en Noruega, denominado “*Start and run Business*”. En 2011, se completó la transición de estos servicios web. Para garantizar que la calidad de la información se estableciera y mantuviera, se estableció un sistema de aseguramiento de calidad. Los factores clave para ello son un consejo editorial y procedimientos explícitos para la creación de contenidos y la aprobación de los propietarios de la información (autoridades competentes). Los trámites han evolucionado con el tiempo a medida que la tecnología y las necesidades de los usuarios han cambiado. El consejo editorial sigue funcionando en 2019.
- Los usuarios experimentaron importantes problemas de desempeño con la nueva plataforma Altinn II en eventos de máxima carga como la divulgación anual de los avisos de acuerdos fiscales. Una investigación concluyó que el proyecto se había centrado demasiado en la funcionalidad a expensas de los requisitos no funcionales como el desempeño. Se incrementó la capacidad, y hoy la capacidad de Altinn es alta y suficiente.

### Cooperación y colaboración

- Altinn ha prestado especial atención a la colaboración entre las diversas agencias, con notificaciones y retroalimentaciones conjuntas adaptadas a los procesos comerciales de los usuarios, superando los límites organizacionales formales entre las agencias gubernamentales y los niveles administrativos.

### Monitoreo y evaluación

- Altinn recopila una serie de estadísticas de uso:
  - Aproximadamente el 95% de los ciudadanos de edad laboral utilizan Altinn. Se encuentran disponibles los datos sobre la edad de los usuarios así como su género.
  - Altinn es utilizado por 100% de los negocios para devoluciones fiscales y cuentas anuales con el 99% utilizado para el IVA. También se utiliza constantemente para las declaraciones de registro de los actores interesados (98%), procedimientos de bancarrota (95%), y notificaciones de registro coordinadas (91%).
- La Pasarela Digital Única de la UE realizó una evaluación de la facilidad de uso de todos los puntos de contacto europeos en 2018. Las pruebas de los usuarios clasificaron el contenido de información bajo “*Start and run Business*” en el portal de información Altinn como el mejor de Europa.

### Otros temas

#### Consideraciones tecnológicas

- Los usuarios son identificados únicamente por medio de su número de seguridad social obtenido del registro de población noruego. La autenticación de los usuarios establece por medio de un servicio nacional de autenticación (ID-porten) que es una interfaz de solución técnica que acepta varias soluciones de autenticación de ID desarrolladas por el sector privado o público. También

ha sido muy importante saber quién es responsable de operar una empresa particular. Para este propósito, Altinn utiliza el Registro de Coordinación Central de Entidades Legales.

### **Expansión de servicios**

- Altinn actualmente está buscando expandir su servicio basándose en varios eventos de vida. Los propietarios de servicios individuales son responsables de divisar los eventos de vida que mejor les adecúen. Un área que se está investigando actualmente es la de facilitar los trámites administrativos después de un fallecimiento, lo que reuniría una serie de servicios públicos y privados.
- El módulo de autorización de Altinn se está desarrollando hasta convertirse en una solución más completa, con una mirada directa a más registros públicos (y quizás incluso privados) que los actuales.
- Altinn está desarrollando actualmente una solución de desarrollo de servicios completamente nueva, Altinn Studio, que debe estar en operación en 2020. La plataforma Altinn Studio ofrecerá soporte para un diseño moderno y responsivo, además de permitir la realización de pruebas automáticas y la migración de servicios en régimen de autoservicio al entorno de ejecución basado en la nube.

### **Aprendizajes clave**

- Un factor clave ha sido que el diseño de Altinn se centró desde el principio en las necesidades del negocio. Esto ha contribuido a garantizar que Altinn siga centrándose en el usuario y esté sujeto a cambios a medida que las necesidades de los usuarios varían con el tiempo.
- La integración de Altinn con sistemas de software profesionales ha sido el factor más importante del éxito de Altinn como ventanilla única.
- La Administración Fiscal como parte de la ventanilla única Altinn desarrolló devoluciones fiscales para empleados y pensionados. Los formularios se completaron previamente con información del Registro de población, empleadores y bancos de modo que los ciudadanos solo requirieran hacer clic en “firmar y enviar” y el formulario estaba completo. La legislación se modificó en 2008 para avanzar al siguiente paso – el requisito de firmar y enviar ya no era necesario a menos que hubieran existido cambios. Ahora, alrededor del 70% de los empleados y pensionados utilizan el mecanismo denominado “aceptación silenciosa”.
- Interfaces de Programación de Aplicación (API) para la integración con sistemas de software profesionales para los negocios y la industria. Este ha sido el factor más importante para el éxito de Altinn. Para servicios como devoluciones fiscales, IVA y cuentas anuales, hasta el 90% de los datos se transfieren directamente de los sistemas software de los propios negocios por medio de las API de Altinn y también a las agencias gubernamentales conectadas. Las API también ha sido una fuente importante de innovación en la forma en la que Altinn presta sus servicios.
- Potente solución de autorización basada en las funciones en los registros comerciales nacionales. La creación de Altinn se basó en la fusión de cinco registros comerciales existentes, por medio de la cual se estableció el Registro de Coordinación Central de Entidades Legales. El módulo de autorización de Altinn se está desarrollando actualmente en una solución más completa, con la posibilidad de incluir más registros públicos (y posiblemente privados).
- El prellenado de los formularios basado en los registros centrales y en las fuentes de datos de las propias agencias. Este fue un desarrollo importante para reducir las demandas en los usuarios en casos donde ya existían datos en los sistemas gubernamentales. También permitió a los usuarios acceder a su archivo personal y, en su caso, al de la empresa, que almacenaba todas las comunicaciones anteriores.

## ePortugal

### **Antecedentes**

ePortugal.gov.pt se desarrolló para agregar los tres principales portales digitales gubernamentales “Portal ciudadano”, “Mapa ciudadano” y “Escritorio para emprendedores” bajo un solo dominio para los servicios gubernamentales en 2019.

- Portal Ciudadano: ofrece servicios específicos para ciudadanos (nacionales y extranjeros). Por ejemplo: solicitud de pasaportes, renovación de licencias para conducir y solicitud de renovaciones de permisos de residencia.
- Ventanilla del Emprendedor: proporciona servicios para los negocios. Por ejemplo: licencias industriales, inicio de compañías, etc.
- Mapa ciudadano: referencia geográfica de las locaciones físicas para realizar servicios públicos y un portal donde la gente podía obtener sus boletos para algunos mostradores de servicios físicos específicos, es decir aquellos localizados en las ventanillas ciudadanas

Combina en un único programa gubernamental los objetivos de mejora de la regulación, reducción de cargas administrativas, interoperabilidad de servicios, digitalización de trámites, reducción de burocracia y promoción de gobierno digital.

ePortugal.gov.pt es el Punto de contacto único bajo la Directiva de Servicios y la Pasarela Digital Única de la Unión Europea para acceder a los servicios públicos electrónicos. Promueve la desmaterialización y simplificación de servicios así como también un mayor acercamiento de la administración pública a los ciudadanos, los negocios y la sociedad en general. El portal se encuentra disponible para todos mientras que ofrece la posibilidad de crear una cuenta eligiendo entre seis mecanismos de registro y autenticación disponibles. Algunos de ellos requieren un registro previo en el sistema nacional de autenticación electrónica, autenticação.gov.

La Estrategia Digital Nacional resume la manera en la que el dominio único se creó para organizar la información y los servicios electrónicos en torno a los acontecimientos de vida y comerciales. El dominio pretende satisfacer las expectativas y demandas de los ciudadanos y las compañías, siguiendo el enfoque orientado al ciudadano que el gobierno portugués viene aplicando desde hace varios años.

ePortugal se desarrolló en el marco de SIMPLEX+, el programa portugués de simplificación y modernización que sigue un enfoque orientado al ciudadano con el objetivo final de que la vida cotidiana de los ciudadanos y los negocios y su interacción con la administración pública sean lo más fluidas posible. Desde 2016, SIMPLEX+ lanzó un total de 602 medidas de simplificación y en 2019 se lanzó una nueva versión, iSIMPLEX, donde la “i” significa innovación. Con 119 proyectos planeados, iSIMPLEX se basa en 5 áreas principales: una sola una vez; compartir y reutilizar; digital de forma predeterminada; economía conductual; y tecnologías emergentes.

### **Nivel de gobierno**

ePortugal.gov.pt opera tanto a nivel de la administración central como de la local (municipalidades) en Portugal, prestando servicios tanto a los negocios como a los ciudadanos.

### **Usuarios**

Sus usuarios son tanto negocios como ciudadanos portugueses, así como visitantes de Portugal.

## ¿Qué hace?

ePortugal.gov.pt es el punto de partida de más de 1 000 servicios esenciales del gobierno, que proporciona información, orientación y servicios para ciudadanos y negocios, así como orientación detallada para profesionales y grupos específicos, como empleados, migrantes y otros e información sobre gobierno y política. Los servicios ofrecidos son proporcionados por 590 entidades del gobierno central (17 ministerios), del gobierno local y de entidades privadas.

## ¿Cómo opera?

La Agencia de Modernización Administrativa (AMA) es la única entidad responsable de la gestión y coordinación de ePortugal.gov.pt que tiene la responsabilidad de obtener, actualizar y cargar contenido de servicios y entidades de toda la Administración Pública. A nivel operativo, la AMA coordina la recopilación y la agrupación de información de las diferentes entidades y publica el contenido relativo a los servicios disponibles.

El portal utiliza varias infraestructuras y plataformas digitales, que son el centro de los esfuerzos de transformación digital en Portugal como:

- El **proveedor de e-id nacional y de autenticación** (autenticação.gov), que proporciona acceso a través de la Tarjeta Ciudadana Portuguesa y la *Digital Mobile Key* (DMK).
- La primera permite a los ciudadanos realizar de forma segura diversas operaciones sin necesidad de una interacción cara a cara. Tiene un formato de tarjeta inteligente e integra en un único documento la Tarjeta de Identidad Civil, la tarjeta de la Seguridad Social y las tarjetas de identificación del Sistema Nacional de Salud y de los Usuarios y del Contribuyente. Para utilizar sus prestaciones electrónicas, es necesario un lector de tarjetas.
- La segunda es una solución de eID móvil nacional que solo requiere un teléfono celular. El sistema DMK permite el acceso seguro a la mayoría de los sitios web públicos y a los de algunas compañías privadas apoyándose en una contraseña personalizada (un NIP de 4 a 6 dígitos) elegida por el usuario que genera un código numérico temporal enviado por SMS o notificaciones *push* al teléfono inteligente del usuario.
- La **Plataforma de interoperabilidad – iAP**: forma parte de los esfuerzos del gobierno para lograr una administración pública completamente digital. La idea que subyace es que la conexión de la multitud de entidades públicas y plataformas digitales que acumulan información pública permite a los servicios públicos intercambiar datos en tiempo real, facilitando el "principio de solo una vez", por el que los ciudadanos no tienen que proporcionar información que ya está en una base de datos de la administración pública.
- El **Catálogo Nacional de Entidades y Servicios**: ubicado dentro de la iAP, este es el repositorio central de información sobre organizaciones públicas, servicios, puntos de atención, sitios web, aplicaciones, etc.
- **SIGA, el sistema dispensador de boletos**: parte de la plataforma de seguridad social, se utiliza para la mayoría de los servicios públicos en Portugal y también es accesible a través de la aplicación de mapas de ePortugal.gov.

ePortugal actúa como el punto central para acceder a información relativa a todos los servicios de la administración pública, dirigiendo a los ciudadanos ya sea a servicios en línea o a lugares físicos si el servicio específico todavía no se ha digitalizado.

El portal ofrece un canal de asistencia directa con la línea de ayuda para ciudadanos y la línea de ayuda para negocios, ambas operadas por la AMA. Estas operan por correo electrónico y teléfono ofreciendo la posibilidad de contactarlos directamente o solicitar un contacto, llenando un formulario específico. El chat en línea SIGMA, basado en la inteligencia artificial, es otro canal de soporte al usuario. Ayuda a los usuarios a obtener información sobre los servicios disponibles en el portal y a través del chat en línea, los

usuarios también pueden solicitar ser contactados por una de las líneas de ayuda existentes para un servicio más personalizado.

### ***Tipo de servicio ofrecido***

Al ser el punto de entrada de más de 1 000 servicios, el alcance de ePortugal es extremadamente amplio e incluye servicios informativos y transaccionales dirigidos a facilitar el acceso a los ciudadanos a todos los servicios públicos. En cuanto a los que no están disponibles en línea, se proporciona orientación principalmente a través de la sección de Mapa ciudadano y principalmente se refiere a las denominadas ventanillas ciudadanas que son ventanillas únicas físicas distribuidas a través del país, donde varias entidades privadas (principalmente proveedores de bienes de consumo) y públicas portuguesas tienen sus propios mostradores físicos y recursos humanos que proporcionan sus servicios con un enfoque presencial.

### ***Medios de comunicación***

ePortugal.gov.pt es un servicio en línea que también proporciona orientación sobre servicios que requieren interacción física. Presenta información relativa a todos los servicios públicos independientemente del canal utilizado para su realización. Además, cuando el servicio puede realizarse a través de diferentes canales (en línea, físicamente, etc.), ePortugal.gov.pt tiene información sobre todos los canales disponibles para ese servicio en particular. Por ejemplo, para la renovación de la Tarjeta del Ciudadano, el portal proporciona información sobre lo que se requiere para realizar este servicio en persona y lo que se necesita para realizarlo en línea.

### ***Características seleccionadas***

#### *Claridad de las funciones*

- El fundamento para la creación de ePortugal.gov.pt fue incrementar la accesibilidad e interoperabilidad de los servicios públicos. Esto se logró uniendo en un portal único los servicios informativos (independientemente del canal utilizado para proporcionar los servicios) y los servicios transaccionales para ciudadanos y negocios. Ejemplos de estos últimos incluyen hacer cambios y solicitudes a la Tarjeta del Ciudadano, solicitar certificados y licencias y permisos comerciales. Al mismo tiempo, se ha mantenido la claridad de las funciones reteniendo una distinción interna entre el Mapa ciudadano y el “Punto comercial” (previamente denominado “Ventanilla del emprendedor”).

#### *Capital humano*

- El portal se basa en la estructura de recursos humanos preexistente que se localiza en la AMA. Existen varios equipos de la AMA trabajando con ePortugal.gov.pt: estos están asignados a la gestión digital del portal y a mantener las relaciones con los ciudadanos y negocios y realizar tareas a través de los sectores, principalmente dirigidas a servicios de digitalización y a propósitos de estrategias mercadológicas.

Antes del lanzamiento de ePortugal, varias personas de los equipos de la AMA tenían una capacitación de un día con la compañía que había desarrollado la parte tecnológica del portal para familiarizarse con el nuevo sistema. La AMA también busca continuamente expandir su experiencia técnica interna con el fin de mejorar su eficiencia como proveedor de soluciones digitales y brindar asistencia a otras organizaciones en su proceso de digitalización de servicios.

- La Academia de la AMA desarrolla proyectos en las áreas de formación, calificación y desarrollo de habilidades para la Red de servicios públicos y para la Administración pública en general. En este contexto, desarrolló contenidos pedagógicos específicos relativos a ePortugal.

### *Consulta pública*

- Durante las fases de diseño e implementación también se realizaron actividades de pruebas de usuarios con otras entidades públicas, usuarios finales y empresarios. Estas partes influyeron principalmente en las decisiones generales de diseño o en los detalles funcionales que surgieron de las pruebas de utilidad.
- Para el desarrollo del portal, se abordaron varias actividades de pensamiento del diseño e investigación de usuarios, que condujeron a la creación de personas, pruebas y ciclos de desarrollo dirigidos por la experiencia de los usuarios basándose en la recopilación de la retroalimentación proporcionada por los usuarios finales (ciudadanos y/o gente de negocios).

### *Cooperación y colaboración*

- Aunque la infraestructura se basa en gran medida en una base central uniforme a nivel nacional, las sinergias entre los diferentes niveles de gobierno dejan algo de margen para que la administración gubernamental local (municipalidades) maniobre para implementar soluciones personalizadas (por ejemplo, formularios únicos o impuestos personalizados especiales). Por consiguiente, esto se refleja en la plataforma ePortugal.

### *Monitoreo y evaluación*

- El portal incluye herramientas de visualización y exportación de retroalimentación incorporadas y se ha configurado para el seguimiento analítico. Una amplia gama de estadísticas se recolecta como parte de un proceso continuo de revisión de prácticas de monitoreo y evaluación. Entre estas están: vistas de página, sesiones, visitantes, usuarios registrados, número de autenticaciones, páginas más vistas, servicios más vistos, servicios más realizados y satisfacción de usuarios.
- Cada usuario puede dejar comentarios sobre el contenido del portal: el usuario puede evaluar si la información es útil, y, si no, dejar un mensaje con sugerencias.

El mecanismo de retroalimentación se encuentra disponible en cada página del portal.

La retroalimentación que dejan los usuarios en el portal se toma en cuenta para rectificar la información que puede no estar vigente, para simplificar el lenguaje, para volver la información más objetiva y clara y, siempre que sea posible, si alguna información no se encuentra disponible en el portal, publicar nuevos servicios.

- También existe un formulario electrónico para quejas, felicitaciones y sugerencias (“Livro Amarelo” – Libro amarillo), y las líneas de ayuda para ciudadanos y negocios.

### *Otros temas*

- LabX es el laboratorio de experimentación para la Administración Pública Portuguesa. Está dirigido por un equipo de la AMA, que inició en 2016 para incorporar una cultura de experimentación en la administración pública portuguesa, (re)diseñando los servicios públicos en torno a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y promover un enfoque basado en evidencia para la formulación de políticas.

Tiene el propósito de ser un espacio seguro para la experimentación, un difusor de la innovación, un promotor de la participación ciudadana y un pivote para el ecosistema de innovación.

### ***Aprendizajes clave***

- El papel de AMA fue de suma importancia para la realización de ePortugal, al proporcionar capital humano y experiencia administrativa y, más importante, asumiendo la gestión diaria y la constante actualización del portal. Este último punto es particularmente importante ya que el trabajo en el portal nunca termina y siempre es necesario crear contenido nuevo, actualizar la información y adaptar el portal a las necesidades y los requisitos de los usuarios.
- El desarrollo del portal se benefició enormemente de un fuerte compromiso político. Fue parte del Programa de Modernización y Simplificación SIMPLEX y una pieza altamente visible de la prestación de servicios públicos y de la transformación digital. Esta visibilidad no ha variado en tiempos recientes ya que el portal continúa evolucionando y alojando nuevos servicios digitales.
- ePortugal actúa continuamente como una pieza central de la coordinación del gobierno entre diferentes entidades, en lo que respecta a la agregación y a la clasificación de la información sobre servicios públicos. Para que estos propósitos se logren de manera efectiva y para mejorar la interoperabilidad, es de vital importancia desarrollar herramientas de retroalimentación exhaustivas junto con un constante monitoreo y evaluación de tendencias y participación, que posteriormente se alimentan en un rediseño de los servicios.
- Los factores clave del éxito del programa de formación de AMA han sido: la implicación de todos los agentes (Consejo de Administración, Unidades de Gestión, Entidades, Becarios); la utilización de un equipo multidisciplinar para su impartición; el uso de una tecnología sencilla, intuitiva e interactiva; un modelo de formación adaptado al público objetivo y al contexto particular; diversos enfoques en el diseño de los materiales didácticos; y la evaluación continua del aprendizaje y su eficacia.

## GOV.UK

### **Antecedentes**

GOV.UK formó parte de la "Estrategia digital" del gobierno. GOV.UK reemplazó a las dos marcas digitales gubernamentales principales "Directgov" y "Business Link" como un dominio único para el gobierno en 2012, permitiendo así el acceso a la información digital y a los servicios transaccionales de todos los departamentos, agencias y organismos autónomos para los ciudadanos y los negocios, utilizando una dirección web.

GOV.UK se implementó en 2010 como el sitio web único gubernamental del Reino Unido, creando un lugar central para que los ciudadanos accedan a información fáctica y relevante sobre el gobierno. Miles de sitios web gubernamentales individuales y todo el contenido existente se reescribió o se volvió a publicar para reflejar las necesidades de los usuarios.

El dominio único para el gobierno se creó para brindar valor a los contribuyentes al reducir la necesidad de conocer las estructuras gubernamentales y al proporcionar una experiencia al usuario congruente con acceso a los servicios gubernamentales integrados.

### **Nivel de gobierno**

GOV.UK opera a nivel del gobierno federal en el Reino Unido.

### **Usuarios**

Sus usuarios son tanto negocios como ciudadanos, así como visitantes del Reino Unido.

### **¿Qué hace?**

GOV.UK es el punto de partida de 152 servicios gubernamentales esenciales, proporcionando información, orientación y servicios a los ciudadanos y negocios, así como también orientación detallada para profesionales e información sobre gobierno y política. Actualmente tiene 25 departamentos ministeriales y otras 405 agencias y organismos públicos.

### **¿Cómo opera?**

Los departamentos individuales son responsables de gestionar sus propios servicios. GOV.UK y los servicios se desarrollan de acuerdo con el estándar de servicio publicado y con el apoyo digital asistido en caso de ser necesario. El sitio recibe mantenimiento del Servicio Digital del Gobierno (GDS), donde todos los departamentos y agencias gubernamentales tienen presencia en GOV.UK.

Existen más de 500,000 páginas web en GOV.UK. El GDS es responsable de redactar y mantener el contenido de solo el 1% de estas páginas, que satisface las necesidades más comunes de los usuarios. Esto incluye explicaciones claras sobre la forma de reclamar beneficios, renovar el impuesto vehicular e iniciar un negocio. El GDS redacta el contenido y los departamentos verifican la exactitud fáctica. Esta sección de GOV.UK obtiene entre el 70 y el 80% de todo el tráfico. Este contenido se denomina "mainstream".

El 99% restante de las páginas web en GOV.UK es redactado y gestionado directamente por los equipos dentro de los departamentos y las agencias, utilizando las herramientas de publicación que GDS construye, mantiene y mejora. Esto cubre aspectos como políticas gubernamentales, orientación detallada para usuarios especializados, noticias, discursos, anuncios y consultas. Este contenido se denomina

“Whitehall”. Los departamentos y las agencias individuales son responsables de redactar y actualizar el contenido Whitehall que les pertenece.

GOV.UK se construyó utilizando metodologías ágiles y se formó para satisfacer las necesidades de los usuarios, no las del gobierno. Los usuarios ya no necesitan conocer con qué departamento necesitan lidiar. Simplemente tratan con el gobierno, y GOV.UK lo facilita más.

### ***Tipo de servicio ofrecido***

Como punto de entrada de 152 servicios gubernamentales esenciales, el alcance de GOV.UK es extremadamente amplio e incluye muchas áreas políticas como impuestos, transportes y el sector de bienestar social.

### ***Medios de comunicación***

GOV.UK es un servicio solo en línea.

### ***Características seleccionadas***

#### *Claridad de las funciones*

- Uno de los primeros principios de funcionamiento fue no realizar una distinción entre las necesidades de los “ciudadanos” y las de los “negocios”, ya que en diferentes momentos un individuo será una cosa u otra. Se consideró que los individuos no debían entender cómo se estructura el gobierno para lograr sus metas. Más bien, lo importante era estructurar el contenido de manera que cada público entendiera a través del contexto lo que le resultaba útil.

#### *Capital humano*

- El GDS proporciona contenido de capacitación para aproximadamente 115 personas por mes y facilita redes a través del gobierno para los 3000+ diseñadores del contenido, incluyendo colaboración en contenido, capacitación, eventos, reclutamiento, comisiones de servicio y seguimiento. Esto también ha reducido la curva de aprendizaje cuando el personal digital se transfiere de departamentos.

Los diseñadores de contenido se apegan a un estilo interno estricto que requiere que el contenido sea verificado por otro diseñador antes de su publicación. Esto ha conducido a un estilo más consistente a través del tiempo. La publicación en un único dominio permite a los departamentos y agencias colaborar en el contenido, reducir la duplicación y proporcionar contenido más sencillo y claro para los usuarios.

#### *Consulta pública*

- Todos los negocios y ciudadanos simplemente se consideran de manera colectiva como “usuarios”, los participantes en la investigación de usuarios proceden de todas partes. Las diversas redes a través del gobierno (como diseño de contenido, diseño de servicios e investigación de usuarios) comparten con regularidad su experiencia a través de encuentros y blogs.

#### *Monitoreo y evaluación*

- Los botones de retroalimentación para usuarios pueden encontrarse en cada página de GOV.UK. por ejemplo, los datos del botón de retroalimentación permitieron determinar si los usuarios se encontraron valioso el nuevo enfoque paso a paso. A la fecha, 5 859 usuarios han proporcionado

una retroalimentación en “Aplicar para una visa de visitante estándar: paso por paso” y el 77% ha dicho que lo encontró útil.

- GOV.UK constantemente está siendo actualizado y mejorado en respuesta a la retroalimentación de los usuarios y a las circunstancias cambiantes. Este es un proceso continuo. El proceso de diseño es iterativo en donde se analizan los prototipos con los usuarios en un laboratorio de investigación de usuarios.

El desarrollo de GOV.UK se realiza en consulta con otros departamentos y agencias gubernamentales; sin embargo, se repite para satisfacer las necesidades de los usuarios y no las del gobierno.

### *Otros temas*

- La navegación “Paso a paso” es una nueva característica en GOV.UK que permite que cualquier servicio sea representado como una serie de pasos sencillos. Por el momento, el equipo de GOV.UK está ampliando a algunas de las áreas de gobierno más complejas incluyendo visas, cuidado infantil y exportación de bienes.

El aprendizaje se está compartiendo con otros gobiernos y una serie de organizaciones que podrían beneficiarse de este enfoque. Han existido pláticas con otras organizaciones públicas y del tercer sector incluyendo la Oficina de Citizen’s Advice del Reino Unido y el gobierno de Nueva Zelanda sobre cómo podría funcionar un enfoque similar. El proyecto de navegación paso por paso ha sido diseñado para ser replicado en todo el gobierno. Ya existen 18 ejemplos en funcionamiento y otros en curso y previstos para el futuro.

### ***Aprendizajes clave***

- GOV.UK no habría sido posible sin la creación del Servicio Digital del Gobierno (GDS), una agencia que trabaja en el corazón del gobierno del Reino Unido en la Oficina del Gabinete del Reino Unido. El GDS está trabajando con los departamentos y las agencias para depurar contenido (tanto Whitehall como Mainstream) y transacciones que pertenezcan a una tarea determinada para los usuarios de tal forma que procesos complejos se presenten en pasos claros y manejables. Los ejemplos se basan en acontecimientos de la vida e incluyen: aprender a manejar un automóvil; solicitar una visa de visitante estándar; y alistar un negocio para dar empleo a personal.
- La creación de una ventanilla única es un proceso altamente iterativo. Desde la concepción, pasando por las pruebas y el pilotaje, hasta la puesta en marcha, la recopilación y la incorporación de comentarios, así como los avances tecnológicos, significan que el desarrollo y la mejora de las ventanillas únicas nunca terminan realmente.
- Contar con un equipo dispuesto a experimentar, cometer errores y aprender de ellos es fundamental para mejorar la prestación de servicios a lo largo del tiempo. Del mismo modo, la dirección debe apoyar este enfoque y garantizar su aceptación política.
- El intercambio de experiencias con otros ha permitido utilizar las soluciones existentes de forma más innovadora, ahorrando tiempo y recursos. La creación de una cultura en la que el personal puede debatir abiertamente tanto los fracasos como los éxitos ha contribuido a aumentar la conciencia de los retos compartidos, así como la búsqueda de soluciones.

## Autoridad Primaria (UK)

### **Antecedentes**

La creación de la Autoridad Primaria se produjo en un momento en el que el Gobierno del Reino Unido estaba centrado en la simplificación administrativa junto con otros varios programas de reformas regulatorias contemporáneos. Sin embargo, el principal motor para la creación de la Autoridad Primaria fue la respuesta a la retroalimentación de los negocios y las autoridades locales respecto de que la legislación se estaba interpretando y aplicando de manera inconsistente a través del Reino Unido.

La *Regulatory Enforcement and Sanctions Act 2008* (ley de cumplimiento regulatorio y sanciones 2008) del Reino Unido estableció legalmente el sistema, poniendo disponible una fuente única y confiable de asesoría a la medida para los negocios que comercializaban a través de múltiples áreas de autoridades locales. La Autoridad Primaria comenzó en 2009 y el número de negocios que se beneficiaron del plan creció rápidamente.

En 2013, el sistema se extendió a través de la Ley de Pequeños Negocios, Empresas y Empleo 2012 (Reino Unido) a grupos de negocios que colectivamente comparten un enfoque respecto al cumplimiento, como las asociaciones comerciales y franquicias. Esto permitió a muchos más negocios acceder a una asesoría confiable y consistente a través de sus asociaciones comerciales o franquicias. El número de negocios que se benefician de la asesoría de Autoridad Primaria incrementó dramáticamente, pasando de poco más de 1 500 a alrededor de 25 000 negocios.

La retroalimentación de los negocios, de las autoridades locales actuando como autoridades primarias y de los inspectores de las autoridades locales pusieron de manifiesto que podrían introducirse una serie de mejoras administrativas en el sistema, y que sería beneficiosa una nueva ampliación. Tras una intensa participación de los actores interesados, el sistema se amplió de nuevo a través de la *Ley de empresas de 2015 (Reino Unido)*. Esta otorgó a todo negocio que comercializaba en Reino Unido acceso a asesoría legal garantizada y a la medida, e introdujo a los reguladores nacionales en el sistema para proporcionar apoyo adicional a las autoridades locales que implementaban la Autoridad Primaria.

La versión actualizada de la Autoridad Primaria entró en vigor el 1 de octubre de 2017, que hizo que el número de empresas con la seguridad jurídica del asesoramiento que seguían pasara de 25 000 a unas 85 000.

Durante la última década, la Autoridad Primaria también ha extendido su alcance. Originalmente cubrió estándares de comercio y aspectos de salud ambiental de manera predominante pero se extendió para incluir restricción de ventas de alcohol en 2011, y para cubrir elementos específicos anti incendio en 2013. En términos de alcance, las asociaciones con la autoridad primaria principalmente se enfocaron en acciones de cumplimiento, pero se expandió en 2011 para incluir mejores inspecciones por parte de las autoridades regulatorias relevantes. Las asociaciones se expandieron en 2011 para incluir también a los negocios basados en franquicias.

### **Nivel de gobierno**

La Autoridad Primaria implica tanto a los gobiernos nacionales como a los locales. La asesoría es impartida por las autoridades locales y de bomberos. Existen actualmente más de 208 autoridades que actúan como autoridades primarias desde septiembre de 2019.

Los reguladores nacionales, incluyendo la Agencia de Normas Alimentarias, la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos, la *Health and Safety Executive* [comisión responsable de la legislación sobre seguridad y salud] y la Comisión del Juego figuran actualmente como reguladores de apoyo lo que significa que son capaces de proporcionar asesoría a los negocios a través de sus autoridades primarias.

## **Usuarios**

Sus usuarios son negocios, en particular pequeñas y medianas empresas.

### ***¿Qué hace?***

La Autoridad Primaria proporciona asesoría regulatoria garantizada a los negocios. La asesoría es relevante para los negocios, y cualquiera que comercialice en el Reino Unido. La asesoría de la Autoridad Primaria se encuentra disponible en las siguientes áreas: salud ambiental, estándares comerciales y prevención de incendios específicamente con relación a licencias, certificación de almacenamiento de petróleo y licencias para explosivos.

### ***¿Cómo opera?***

La Oficina de Seguridad y Estándares de Productos que forma parte del Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial, son los administradores del sistema.

Se requiere que los negocios y las autoridades locales soliciten su membresía utilizando un sistema de TI (el Registro de la Autoridad Primaria) que proporciona y gestiona la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos. La asistencia también se encuentra disponible a través de la línea de ayuda de la Autoridad Primaria para aquellos que no pueden utilizar el servicio digital.

Después de que se establece la sociedad, la autoridad local y el negocio gestionan por sí mismos la relación. Se les invita a que acuerden los métodos de comunicación antes de establecer la sociedad. Toda la asesoría que se proporciona a los negocios por parte de la autoridad primaria debe publicarse en línea a través del Registro de la Autoridad Primaria.

La asociación de la autoridad primaria, que suele ser entre un negocio y una autoridad local, es responsable de proporcionar asesoría y orientación a los negocios socios con relación a funciones relevantes (por ejemplo, salud ambiental, etc.) y también es responsable de proporcionar asesoría y orientación a otras autoridades locales sobre la forma en la que ejercen la(s) funciones relevantes con relación a dicho negocio u organización.

Los negocios pagan a las autoridades locales, a los servicios de bomberos y a los reguladores nacionales sobre la base de recuperación de costos por la prestación de servicios de la Autoridad Primaria. Esto está diseñado para proteger los servicios de primera línea y proporcionar asesoría a los negocios a un costo razonable

La orientación ha sido creada por la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos, para explicar la forma en la que opera la Autoridad Primaria, y cómo un negocio, autoridad local, servicio de bomberos y regulador nacional debe operar dentro del sistema.

También se proporciona orientación a funcionarios en políticas gubernamentales centrales para explicar la forma en la que deben interactuar con el sistema y cómo sus áreas políticas pueden introducirse en el alcance del sistema.

### ***Tipo de servicio ofrecido***

Actualmente, los servicios de la Autoridad Primaria cubren las áreas de salud ambiental, estándares comerciales y prevención de incendios específicamente en las áreas de licencias, certificación de almacenamiento de petróleo y licencias para explosivos. aunque estas áreas pueden parecer bastante especializadas son responsabilidad de varios ministerios diferentes en todo el Reino Unido.

## **Medios de comunicación**

Los servicios de la Autoridad Primaria se prestan a través de servicios digitales en línea. Además, la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos proporciona una línea de ayuda. Estos servicios están relacionados con la creación de autoridades primarias que, a su vez, son responsables de proporcionar la información relevante.

Las autoridades locales también ofrecen sus propios mostradores digitales, de telefonía y físicos para los servicios de la Autoridad Primaria que proporcionan a sus usuarios comerciales. Las Autoridades Primarias son responsables de proporcionar información legalmente garantizada sobre lo que necesitan hacer varios negocios en el Reino Unido en las áreas de competencia antes mencionadas para cumplir con la ley. Dicho esto, las Autoridades Primarias son las únicas responsables de proporcionar asesoría; pero en realidad no proporcionan asistencia a los negocios para completar sus requisitos regulatorios.

## **Características seleccionadas**

### *Compromiso político*

- La continua rotación de ministros supone un reto para la Autoridad Primaria. Al ser una entidad muy pequeña en el servicio civil británico, es un reto continuo educar a los responsables de la toma de decisiones sobre las funciones específicas de la Autoridad Primaria.
- La Autoridad Primaria se ha convertido en una atractiva vía política para los tomadores de decisiones para identificar las cargas regulatorias y los impactos “en el terreno”. Resulta atractiva debido a que los principales usuarios de la Autoridad Primaria son las PyME, que son típicamente difíciles de alcanzar para los tomadores de decisiones.
- Durante la fase inicial, se ejerció una presión significativa para contar con un número objetivo de negocios instaurados para 2020. Sin embargo, el objetivo no se fundamentó en una base de evidencia y, en cualquier caso, no parece que el objetivo sea razonablemente robusto pese al mayor alcance de la Autoridad Primaria en años recientes.

### *Liderazgo*

- El modelo de financiación de recuperación de costos ha representado un reto para algunas de las autoridades locales. Este es particularmente el caso en Gales, donde no es común que las autoridades locales cobren directamente a los usuarios por sus servicios. Como resultado, la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos ha llevado a cabo amplios programas de divulgación para ayudar a las autoridades locales a comprender cómo pueden estructurar mejor dichos regímenes y también explicar a los negocios aceptados cuáles son los beneficios del sistema.

### *Consulta pública*

- En cada etapa del desarrollo, el enfoque de la Autoridad Primaria ha sido impulsado por la fuerte participación de los actores interesados. Esta se ha facilitado de manera formal e informal, a través de medios de consulta pública con evaluaciones de impacto realizadas sobre posibles cambios al sistema; respecto al establecimiento de varios grupos de trabajo tanto en áreas generales como en específicas como supermercados.
- El tamaño actual de la Autoridad Primaria significa que existen límites respecto a lo que se puede esperar lograr de manera razonable en términos de los servicios ofrecidos. Una preocupación es que si el plan se incrementara a un plazo relativamente corto, la Autoridad Primaria no está actualmente bien situada para procesar un posible diluvio de solicitudes. Por lo tanto ha sido importante comunicar claramente a los responsables de la toma de decisiones cuáles serían las

implicaciones de recursos de cualquier expansión potencial. Históricamente, esto se ha hecho a través de un proceso de evaluación de impacto transparente donde los actores interesados internos y externos han tenido la oportunidad de elaborar sus comentarios respecto a la necesidad del cambio y cualquier implicación asociada con los recursos.

### *Monitoreo y evaluación*

- El uso de una Autoridad Primaria por parte de varios negocios se utiliza ahora como factor para calcular el perfil de riesgo relativo de los negocios para el cumplimiento y las inspecciones por parte de los reguladores relevantes del Reino Unido. Aquellos negocios que han formado una asociación bajo una Autoridad Primaria están sujetas a inspecciones menos frecuentes, en relación con otros negocios.

Uno de los fundamentos de este enfoque basado en el riesgo ha sido el resultado de la información recibida de los reguladores. Se encontró que alrededor de dos tercios de los reguladores involucrados en la Autoridad Primaria consideraron que los niveles generales de cumplimiento habían mejorado. Además, en los casos en que se detectaron infracciones, tres cuartas partes de los reguladores declararon que los resultados habían mejorado en el sentido de que era más fácil tratar con las empresas infractoras para que mejoraran su cumplimiento.

- Una de las dificultades experimentadas por la Autoridad Primaria ha sido tratar de establecer el valor del sistema para los contribuyentes británicos. Para dicho fin, contrajo un informe en 2015 para evaluar el valor de la Autoridad Primaria. Ahora ha creado una unidad de inteligencia dentro de la Oficina de Seguridad y Estándares de Productos que actualmente está llevando a cabo un trabajo para evaluar el valor de la Autoridad Primaria.

### ***Aprendizajes clave***

- Una comunicación clara con los usuarios ha sido de vital importancia. En ocasiones, las empresas han malinterpretado el papel de la Autoridad Primaria como si prestara servicios en una gama más amplia de áreas de las que realmente cubre. Esto ha exigido que el personal de la Autoridad Primaria se comprometa activamente y dialogue con la comunidad empresarial para garantizar que su función se entienda correctamente.
- El establecimiento de una comunidad de práctica ha sido una parte esencial para asegurar la aceptación continua de los gobiernos locales y de los usuarios empresariales. También ha brindado la oportunidad de debatir los retos y compartir soluciones de forma colaborativa.

# Anexo A. Servicios transfronterizos en la Unión Europea

## La Directiva de Servicios

### *Historia*

La Directiva de Servicios (2006/123/EC) es parte del proceso de una reforma económica lanzada por la estrategia de Lisboa en 2000, con el propósito de convertir a Europa en la economía más competitiva basada en el conocimiento a nivel mundial para 2010. Se propuso por primera vez en 2004 bajo el liderazgo del ex Comisionado Europeo para el Mercado Interno Frits Bolkestein. Siguió un proceso de revisión y finalmente fue aprobada y adoptada por el Consejo y el Parlamento Europeo el 12 de diciembre de 2006. La Directiva de Servicios debía implementarse completamente por los Estados miembros para el 28 de diciembre de 2009.

### *Objetivos*

La Estrategia de Lisboa exigía un impulso renovado hacia la realización del mercado interior. El continuo crecimiento del sector de los servicios estaba contribuyendo a aumentar la conciencia del potencial no aprovechado que la liberalización de los servicios aportaría en términos de empleo y crecimiento económico general. Un informe de 2002 de la Comisión sobre el estado del mercado interno para los servicios reveló más de noventa obstáculos al mercado interno de servicios, lo que resultó en costos considerables para las compañías, en particular pequeñas y medianas empresas (PyME) involucradas en las actividades de servicios transfronterizos. Se encontró que los usuarios de servicios, en particular consumidores, se veían afectados por las barreras del mercado interno a través de su impacto en los precios. La directiva se diseñó para eliminar varios obstáculos legales onerosos con el objetivo de fomentar la actividad económica y competencia transfronteriza. Más específicamente, la directiva estableció un marco legal que facilitaría lo siguiente:

- Para los negocios:
  - Eliminar los obstáculos respecto a la libertad de establecimiento para los proveedores de servicios
  - Eliminar las barreras a la prestación temporal de servicios en otros Estados miembros
  - Simplificar los procedimientos y los trámites para establecerse en otro Estado miembro
- Para consumidores:
  - Fortalecer los derechos de los consumidores y los negocios que reciben servicios
  - Incrementar la información y transparencia de los proveedores de servicios
  - Ampliar las opciones y fortalecer la competencia que conduce a la reducción de precios

## Los Puntos de contacto único

Uno de los pilares de la Directiva era que los Estados miembros establecieran Puntos de contacto únicos (PSC) para finales de 2009. Los PSC son portales de gobierno electrónico que proporcionan información sobre los requisitos legales y administrativos y acceso a trámites electrónicos para completar las formalidades necesarias en línea. En lugar de interactuar con diferentes autoridades públicas nacionales, los PSC permiten a los usuarios obtener toda la información necesaria y completar todo el trámite en línea. Actúan como una interfaz en línea entre los negocios y el Gobierno y son parte de las agendas de Gobierno electrónico de los Estados miembros. Hasta ahora, la implementación completa de los PSC ha demostrado ser un desafío. Para que los PSC respondan mejor a las necesidades de los negocios, la Comisión y los Estados miembros acordaron un *Estatuto de PSC* en 2013, que establece cuatro criterios estándar para mejorar y establecer los parámetros de los PSC; es decir, calidad y disponibilidad de información, transaccionalidad de trámites electrónicos, accesibilidad para usuarios transfronterizos y usabilidad.

- Una evaluación clave de los PSC se realizó en 2012, cuando la comisión realizó un amplio estudio que reveló que en la mayoría de los Estados miembros seguían teniendo dificultades para cumplir con todos los requisitos de la Directiva de Servicios.
- Otra evaluación similar llevada a cabo en 2015 puso de manifiesto la persistencia de un importante margen de mejora, con una puntuación media de accesibilidad de los PSC del 54% y con algunos elementos con un rendimiento claramente inferior, como la *Accesibilidad* para los usuarios transfronterizos (41%). Por otra parte, las características que tuvieron un mejor desempeño de los PSC fueron *Usabilidad y transaccionalidad de los trámites electrónicos* (61%) seguido de *Calidad y disponibilidad de la información* (57%).

El Estatuto de los PSC también especificaba que la evaluación de 2015 no constituiría un plazo final, sino una fecha objetivo para seguir avanzando hacia unos PSC más completos y fáciles de usar. Dado el considerable margen de mejora, la Comisión continuará evaluando los PSC de forma periódica a partir de entonces, a intervalos suficientemente largos para permitir la inclusión de mejoras adicionales.

La evaluación de los PSC realizada en 2017 y reflejada en el Marcador del Mercado Único muestra que algunos de ellos funcionan razonablemente bien (European Commission, 2019<sup>[1]</sup>). Aunque los Estados Miembros han mejorado la disponibilidad de los trámites que se encuentran al menos parcialmente en línea, el acceso desde otros Estados Miembros continúa siendo un problema considerable, en especial el uso de la firma electrónica y el e-ID. Además, solo un tercio de los PSC proporciona información suficientemente detallada sobre los trámites.

Además del monitoreo que debe realizar la Comisión, el Estatuto de PSC también invita a los Estados Miembros a seguir de cerca el rendimiento de los Puntos de contacto únicos electrónicos y a probarlos en la medida de lo posible en función de las necesidades reales de los negocios.

## La Puerta de acceso digital única

El 2 de octubre de 2018, el Parlamento y el Consejo Europeo adoptaron una Regulación que establecía una puerta de acceso digital única. Este Proyecto se fundamenta efectivamente en la capacidad existente de los PSC y constituye un paso adelante en la consolidación del Mercado Único de servicios.

La Puerta de acceso digital única se volverá el punto de acceso en línea para los ciudadanos y negocios de la UE que necesiten información para tener actividades en cualquier Estado Miembro de la UE. Se conocerá y se promocionará entre los ciudadanos y los negocios como “Tu Europa”. Proporcionará resultados de investigación confiables y verificables sobre las leyes, derechos, trámites y servicios de

asistencia de alta calidad. Además, los usuarios serán capaces de realizar una serie de estos trámites completamente en línea y disfrutar los beneficios del principio de una sola vez.

- Para finales de 2020, los ciudadanos y las compañías que se trasladan a través de las fronteras europeas serán capaces de encontrar fácilmente qué reglas y servicios de asistencia aplican en su nueva residencia
- A más tardar a finales de 2023, podrán realizar una serie de trámites clave en todos los Estados Miembros de la UE sin ningún trámite físico, como registrar un automóvil o reclamar los beneficios de pensión.

Dentro de la Puerta de acceso digital única, los Puntos de contacto únicos se enlistan entre los servicios de asistencia que se han establecido con la ley de la Unión y, por lo tanto, deben ser parte de la Puerta de acceso de este lanzamiento, como EURES.

- La Red europea de servicios públicos de empleo (EURES) es una Red de Cooperación Europea formada por servicios públicos de empleo. Los sindicatos y las organizaciones de empleadores también participan como socios. El objetivo de la red EURES es facilitar el libre movimiento de los trabajadores dentro del Área Económica Europea (EEA) y Suiza. En el sitio web de EURES, los empleados tienen la opción de buscar trabajo y los empleadores pueden anunciar sus vacantes en el sitio web de EURES.

Otros servicios de asistencia y resolución de problemas ofrecidos por la Comisión, los Estados Miembros o las entidades privadas pueden unirse a la puerta de acceso siempre y cuando satisfagan los criterios estipulados en la regulación. Se espera que los usuarios obtengan a través de la puerta de acceso, un acceso fácil a los siguientes servicios:

- La Red de Centros Europeos del Consumidor (ECC-Net) es una red de centros del consumidor en la UE, Islandia y Noruega que proporciona información sobre los derechos de los consumidores y brinda asistencia para resolver disputas cuando los consumidores y los comerciantes implicados tienen su sede en dos países europeos diferentes.
- La Red Europea de Empresas (EEN) ayuda a los negocios a innovar y crecer a escala internacional. Es la mayor red mundial de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyME) con ambiciones internacionales. La Red esta activa en más de 60 países a nivel mundial, reuniendo a 3 000 expertos de más de 600 organizaciones miembros. Las organizaciones miembros incluyen sectores de tecnología, organizaciones de soporte a la innovación, universidades e institutos de investigación, organizaciones de desarrollo regional y cámaras de comercio y de la industria.

## Referencia

European Commission (2019), *Single Market Scoreboard: Performance per Governance Tool - Puntos de contacto único*, [1]  
[https://ec.europa.eu/internal\\_market/scoreboard/performance\\_by\\_governance\\_tool/points\\_of\\_single\\_contact/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_by_governance_tool/points_of_single_contact/index_en.htm).

# Ventanillas únicas para ciudadanos y negocios

Las ventanillas únicas han surgido como una forma de que los gobiernos presten mejores servicios y mejoren la prestación de servicios a los ciudadanos y las empresas. Los *Principios de buenas prácticas de política regulatoria de la OCDE: Ventanillas únicas para los ciudadanos y las empresas* ofrecen un conjunto de consideraciones prácticas para el diseño, el funcionamiento y la revisión de las ventanillas únicas. Los Principios se basan en una serie de casos de estudio y abarcan una amplia gama de herramientas y acuerdos institucionales para ayudar a los gobiernos a mejorar sus ventanillas únicas. Este informe forma parte de una serie de "principios de buenas prácticas" elaborados bajo los auspicios del Comité de Política Regulatoria de la OCDE. Al igual que otros informes de la serie, este informe amplía y desarrolla los principios destacados en la *Recomendación del Consejo sobre Política y Gobernanza Regulatoria de 2012*.



Innovation, Science and  
Economic Development Canada

Innovation, Sciences et  
Développement économique Canada



The Brønnøysund Register Centre



IMPRESA ISBN 978-92-64-75094-4  
PDF ISBN 978-92-64-59586-6



9 789264 750944