

HACKEANDO LOS TRÁMITES DE LAS CIUDADES

¿Cómo rediseñar procesos para mejorar la vida de los ciudadanos?

Hackear no es romper, sino entender cómo funciona un sistema para mejorarlo. En el contexto de la gestión pública, esto implica explorar, modificar o rediseñar los procesos municipales de manera creativa y profunda para encontrar formas distintas de optimizarlos y facilitar la vida de los ciudadanos



Vivimos en 2026, pero muchos trámites siguen funcionando como en 1987. Hoy podemos pedir comida desde un reloj, hacer una videollamada desde cualquier lugar o abrir una cuenta bancaria desde el celular. Sin embargo, para renovar una licencia todavía tenemos que llevar papeles, imprimir formularios y hacer filas. **Lo más preocupante es que este absurdo ya se volvió normal.** En Argentina, 6 de cada 10 trámites todavía exigen una fotocopia del DNI para iniciarse. Es decir, el Estado le sigue pidiendo al ciudadano información que el propio Estado ya tiene. La tecnología avanzó mucho más rápido que la lógica administrativa.

EL COSTO OCULTO

La burocracia en Alemania cuesta 146 mil millones de euros al año en pérdida de producción económica.

Fuente: [ifo](#) Institute



Todo esto tiene un costo oculto. Según el Índice de Burocracia del instituto alemán ifo Institute, la burocracia le genera a la economía pérdidas equivalentes a 146 mil millones de euros al año en producción económica. Y entonces aparece una pregunta clave: ¿cuánto pierde cada uno de nuestros países por trámites innecesarios, procesos lentos y regulaciones mal diseñadas? ¿Cuánto tiempo, inversión y productividad se pierden todos los días en una fila, una fotocopia o un expediente que nadie sabe dónde está?

Por eso quiero compartirles algunos de los principales errores que vemos cuando las ciudades intentan modernizar sus trámites. Porque muchas veces digitalizar no significa simplificar: simplemente convertimos un trámite en papel en un PDF. Y eso no es transformación digital.

La buena noticia es que existen otras formas de pensar los servicios públicos. Podemos rediseñar los procesos desde la experiencia del ciudadano, eliminar pasos innecesarios y usar tecnología para simplificar de verdad. En otras palabras: podemos hackear los trámites.

<https://www.ifo.de/en/press-release/2024-11-14/bureaucracy-germany-costs-146-billion-euros-year-lost-economic-output>

LAS LEYES TAMBIÉN ENVEJECEN



 Índice
fácil

Lo primero que hay que entender es que las leyes, las normativas y las ordenanzas también envejecen. Muchas ciudades intentan incorporar tecnología del futuro, pero siguen funcionando con reglas pensadas para otra época. El problema no siempre está en la falta de digitalización; muchas veces está en normas que todavía obligan a procesos analógicos, redundantes o directamente obsoletos.

Por eso vemos situaciones absurdas que todavía siguen vigentes: pedir el sellado de un formulario, exigir una fotocopia del DNI, solicitar que un trámite sea completado “de puño y letra” por el vecino o requerir certificados emitidos por otros organismos del propio Estado. En otras palabras, el ciudadano termina funcionando como un cadete administrativo entre oficinas públicas que no conversan entre sí.

La transformación digital no puede consistir solamente en poner una computadora adelante de un trámite viejo. Si las reglas no cambian, la burocracia simplemente se digitaliza.

EL PROBLEMA NO ES TECNOLÓGICO



Exceso de requisitos



Muchas ciudades creen que el problema para modernizar sus trámites es tecnológico o presupuestario. Entonces esperan tener el sistema perfecto, el software ideal o grandes inversiones para empezar a cambiar. Pero la realidad es que, en la mayoría de los casos, los principales obstáculos aparecen mucho antes de la tecnología.

Acá queremos mostrarles justamente eso: que antes del problema tecnológico existe un problema de diseño administrativo. Y uno de los primeros errores que vemos es el exceso de requisitos y documentación que se le pide al vecino.

Pedimos papeles que no agregan valor, certificados que el Estado ya posee, datos que se cargan varias veces y formularios interminables para trámites simples. Muchas veces no se sabe por qué se solicita cierta documentación: simplemente “siempre se hizo así”. El resultado es un sistema pensado más para la comodidad interna de la administración que para la experiencia del ciudadano.

Si un trámite está mal diseñado en papel, también va a estar mal diseñado en digital. Sólo que ahora el vecino va a sufrir la burocracia desde una pantalla.

EL PROBLEMA NO ES TECNOLÓGICO



Exceso de requisitos



Falta de
Interoperabilidad



Lo segundo, y muy ligado al problema documental, es la falta de conexión y comunicación entre las distintas áreas del Estado. Muchas veces las oficinas de un mismo municipio no comparten información entre sí. Y lo mismo ocurre entre municipios, provincias y Nación.

Entonces el vecino termina siendo el encargado de trasladar datos, certificados y expedientes de una oficina a otra. El ciudadano imprime documentos, pide constancias y presenta papeles que en realidad ya existen dentro del propio Estado, pero que no pueden ser consultados porque los sistemas no dialogan entre sí.

Ahí aparece una de las mayores contradicciones de la burocracia moderna: tenemos más tecnología que nunca, pero seguimos trabajando como si cada oficina fuera una isla. El problema ya no es solamente digitalizar un trámite, sino lograr interoperabilidad entre organismos, compartir información de manera segura y evitar que el vecino funcione como intermediario administrativo.

Un Estado inteligente no es el que más documentos pide. Es el que menos necesita pedir porque ya sabe, verifica y resuelve internamente.

EL PROBLEMA NO ES TECNOLÓGICO



Exceso de requisitos



Falta de
Interoperabilidad



No centrado en el
ciudadano



Y por último, hay un problema todavía más profundo: muchas veces nos olvidamos para quién existen los trámites. Los trámites no son para la administración pública. No son para el expediente. No son para el sistema. Los trámites existen para los ciudadanos y para la sociedad. Y es pensando en ellos que deberían diseñarse.

Con frecuencia, los procesos públicos se construyen desde la lógica interna del organismo: cómo se organiza un área, qué necesita una oficina o cómo se valida un circuito administrativo. Pero rara vez se parte de la experiencia del vecino. De cuánto tarda, cuánto entiende, cuántas veces tiene que ir presencialmente o cuánto tiempo pierde para resolver algo básico.

Modernizar un trámite no es solamente digitalizar formularios. Es preguntarse si el ciudadano puede resolverlo de manera simple, rápida y comprensible. Porque cuando un trámite funciona mal, no es solamente un problema administrativo: es tiempo perdido, oportunidades perdidas y confianza perdida en el Estado.

La verdadera transformación ocurre cuando dejamos de pensar como burocracia y empezamos a pensar como usuarios.

EL PECADO ORIGINAL



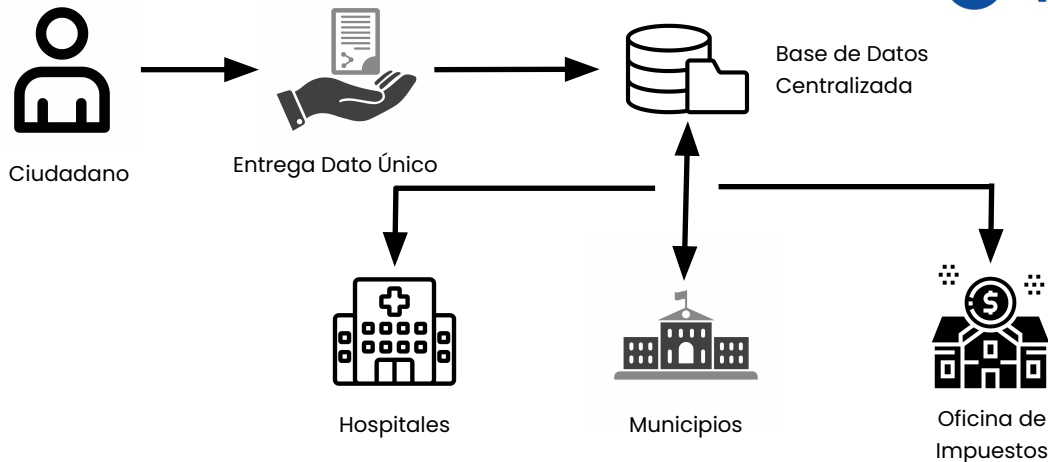
El pecado original de muchos procesos de modernización es intentar digitalizar sin antes simplificar. Se busca incorporar un software, desarrollar una plataforma o incluso implementar inteligencia artificial sobre trámites que siguen siendo largos, confusos y burocráticos. Y cuando eso ocurre, la tecnología no resuelve el problema: simplemente lo hace más rápido o más caro.

No tiene sentido digitalizar requisitos innecesarios, automatizar formularios absurdos o usar inteligencia artificial sobre procesos mal diseñados. Antes de pensar en tecnología, hay que revisar el trámite en sí mismo: qué pasos realmente agregan valor, qué documentación puede eliminarse, qué normativa quedó obsoleta y qué necesita de verdad el ciudadano para resolver su problema.

La transformación empieza mucho antes que el software. Empieza revisando reglas, simplificando circuitos y cuestionando procedimientos que existen solamente por costumbre administrativa.

Por eso, las dos grandes prioridades para modernizar son claras: revisar la normativa y entender la experiencia del ciudadano. Cuando esas dos cosas se ponen en el centro, recién ahí la tecnología puede convertirse en una herramienta poderosa para simplificar y no para burocratizar digitalmente.

PEDIR UNA SOLA VEZ LOS DATOS



Acá aparece un concepto fundamental para pensar la modernización del Estado: el “Once Only Principle”. La idea es simple, pero muy poderosa: el ciudadano no debería tener que entregar dos veces la misma información al Estado. Si un organismo público ya tiene un dato, otro organismo debería poder consultarlo de manera segura, sin volver a pedírselo al vecino.

Uno de los países que mejor aplicó este principio es Estonia, que logró tener el 99% de sus servicios públicos disponibles de forma digital. Y uno de los grandes hitos para alcanzar ese nivel de transformación fue la creación de X-Road en 2001.

X-Road es la plataforma tecnológica central de la administración digital estonia. Funciona como una red descentralizada y de código abierto que permite que distintos organismos públicos y privados intercambien información de manera segura, instantánea y confidencial. Lo interesante es que no centraliza todos los datos en una única base, sino que conecta sistemas distintos para que puedan comunicarse entre sí.

Gracias a esto, en Estonia el ciudadano no tiene que actuar como mensajero entre oficinas públicas. El Estado comparte información internamente, valida datos automáticamente y elimina gran parte de la documentación innecesaria. El resultado no es solamente más comodidad: es menos burocracia, menos costos y un Estado mucho más eficiente.

<https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/document/once-only-principle-towards-user-centric-and-agile-public-administration>

NORTE A SEGUIR



99% de los servicios públicos digitalizados



#2 OECD Digital Government



Líder digital de América Latina



Tenemos un norte a seguir y ejemplos concretos para aprender y adaptar. Países como Estonia, Denmark, Uruguay y South Korea demostraron que es posible construir un Estado mucho más simple, inteligente y centrado en las personas.

Estonia fue uno de los grandes pioneros. Hoy tiene el 99% de sus servicios públicos digitalizados y, según sus propias estimaciones, ese modelo les permite ahorrar más de 820 años de trabajo por año, tanto del tiempo de los ciudadanos como de carga administrativa estatal. Pensemos lo que significa eso: cada persona haciendo una fila, esperando un sello o trasladando papeles es tiempo completamente improductivo para la economía. Estonia incluso estima que su ecosistema digital genera ahorros equivalentes al 2% de su PBI cada año.

Dinamarca también aparece como uno de los grandes referentes globales. Es uno de los países líderes en gobierno digital según los rankings de la OECD, con una estrategia basada en conceptos muy claros: “Digital by Design”, “el Estado se adapta al ciudadano” y “proactividad”. Es decir, no esperar que el vecino entienda la burocracia, sino que el Estado diseñe servicios simples, automáticos y pensados desde la experiencia del usuario.

Y en nuestra región, Uruguay logró posicionarse como líder digital durante varios años consecutivos gracias a una estrategia centralizada de transformación estatal. La interoperabilidad se convirtió en una política pública transversal, impulsada principalmente por AGESIC, la agencia encargada de liderar la transformación digital del Estado uruguayo.

Además, organismos internacionales como la United Nations elaboran indicadores específicos para medir estos avances. Uno de los más importantes es el EGDI, el Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico, que evalúa el estado, la preparación y el progreso de los países en el uso de herramientas digitales para prestar servicios públicos de manera más eficiente y accesible.

Todos estos casos muestran algo importante: modernizar el Estado no es una utopía tecnológica. Es una decisión política, organizacional y cultural.

Links:

><https://publications.iadb.org/es/e-estonia-la-e-gobernanza-en-la-practica>

>https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html

><https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/>

LOS 10 MANDAMIENTOS DE MODERNIZACIÓN



La primera herramienta que quiero compartirles para modernizar un trámite es, en realidad, una forma distinta de pensar la burocracia. Antes de hablar de software, inteligencia artificial o plataformas digitales, hay una serie de principios básicos que pueden transformar completamente la experiencia del ciudadano:

1. No usar al ciudadano como cadete administrativo entre oficinas públicas.
2. No pedir cosas que realmente no se necesitan.
3. No solicitar certificaciones emitidas por otros organismos del propio Estado.
4. No volver a pedir información que el Estado ya tiene, aplicando el “Once Only Principle”.
5. Habilitar canales digitales tanto para iniciar como para hacer seguimiento de los trámites.
6. Incorporar notificaciones electrónicas para evitar traslados innecesarios y mejorar la comunicación.
7. Hacer intervenir únicamente a las áreas realmente pertinentes en cada proceso.
8. Pedir solamente lo que la normativa exige, y no requisitos agregados por costumbre administrativa.
9. Eliminar trámites que ya no tienen sentido o que no generan valor público.
10. Evitar la burocracia digital: digitalizar un mal proceso no lo simplifica, solamente lo convierte en un mal proceso online. No cometer el “Pecado original”

Muchas veces, con sólo aplicar estas reglas, se pueden lograr mejoras enormes sin grandes inversiones. Porque la modernización no empieza con tecnología. Empieza con simplificación, interoperabilidad y sentido común.

METODOLOGÍA ÍNDICE FACIL



1. Regulación

El Marco Legal

¿Es claro y accesible?



La segunda herramienta que quiero compartirles sirve para algo fundamental en cualquier proceso de modernización: poder medir, comparar y tener un benchmark claro sobre dónde estamos parados. Porque lo que no se mide, difícilmente se pueda mejorar.

En ese sentido, una herramienta muy útil es la metodología del Índice Fácil, una medición que desarrollamos en IDESA y que ya llevamos dos años aplicando en las principales ciudades de Argentina. El objetivo es evaluar qué tan simples, accesibles y modernos son los trámites municipales desde la mirada del ciudadano.

Para hacerlo, analizamos las guías oficiales de trámites y relevamos tres grandes dimensiones que consideramos fundamentales: el Marco Legal, el Proceso y la Experiencia del Ciudadano.

Cuando hablamos de Marco Legal, nos referimos a la normativa que regula el trámite. Y ahí aparecen preguntas muy básicas, pero muy importantes: ¿la normativa está disponible y es de fácil acceso? ¿Está redactada de manera comprensible? ¿La guía del trámite menciona claramente cuál es la ordenanza, decreto o regulación aplicable? Porque muchas veces el ciudadano ni siquiera sabe bajo qué reglas está realizando un trámite.

La transparencia normativa también es parte de la modernización. Un trámite no puede ser simple si las reglas que lo regulan son invisibles, confusas o inaccesibles.

METODOLOGÍA ÍNDICE FACIL



1. Regulación

El Marco Legal

¿Es claro y accesible?



2. Proceso

El Diseño Operativo

¿Hay barreras innecesarias?



La segunda dimensión que medimos es el Proceso. Es decir, cómo funciona realmente el trámite en la práctica y cuántas fricciones encuentra el ciudadano para completarlo.

Ahí analizamos cuestiones muy concretas: ¿cuántos requisitos se solicitan para iniciar el trámite? ¿Qué documentación hay que presentar? ¿Se piden certificados innecesarios? ¿Existen pasos redundantes? ¿Cuántas áreas intervienen? ¿El trámite puede resolverse digitalmente o requiere presencialidad obligatoria?

También observamos algo clave: los medios de pago. Porque muchas veces un trámite parece digital hasta que llega el momento de pagar. Y ahí el ciudadano tiene que imprimir una boleta, hacer fila en una caja, pagar presencialmente y después volver a cargar o presentar el comprobante. Es decir, digitalizamos una parte del proceso, pero mantenemos intacta la lógica burocrática tradicional.

Por eso, cuando analizamos un trámite, no alcanza con preguntar si “está online”. Lo importante es entender cuántos pasos, tiempos y obstáculos enfrenta realmente una persona para resolverlo de principio a fin.

METODOLOGÍA ÍNDICE FACIL



1. Regulación

El Marco Legal

¿Es claro y accesible?



2. Proceso

El Diseño Operativo

¿Hay barreras innecesarias?



3. Experiencia con el ciudadano

La Interacción con el vecino

¿Cómo se siente?



La tercera dimensión es la Experiencia del Ciudadano. Y probablemente sea la más importante de todas. Porque el verdadero desafío no es solamente digitalizar trámites, sino entender cómo se siente una persona cuando interactúa con el Estado.

¿Le preguntamos al ciudadano si entiende la guía del trámite? ¿Sabemos si el lenguaje que usamos es claro o está lleno de tecnicismos administrativos? ¿Medimos la frustración, la demora o la dificultad que encuentra para completar un proceso? Muchas veces diseñamos trámites sin incorporar nunca la mirada del usuario final.

También hay una cuestión central vinculada a la transparencia. ¿El ciudadano puede saber en qué estado está su trámite? ¿Conoce cuánto tiempo demora en promedio? ¿Tiene previsibilidad sobre el proceso o todo depende de llamar por teléfono o acercarse personalmente?

Y ahí los datos cumplen un rol fundamental. Medir cuánto tarda cada trámite, cuántos trámites se finalizan efectivamente o cuál es la relación entre trámites iniciados y trámites completados permite entender dónde están las trabas reales del sistema. Los datos tienen que funcionar como guía para la gestión pública, pero también como herramienta de transparencia hacia la ciudadanía.

Porque un Estado moderno no solamente presta servicios: también mide, aprende y mejora a partir de la experiencia de las personas.

GESTIONAR COMUNICANDO

No quedarse sólo en
la gestión



Por último, es importante no quedarnos solamente en la gestión, sino también trabajar la comunicación. Porque comunicar bien la modernización es parte de la modernización misma. La comunicación no solo permite involucrar al ciudadano y generar confianza en los cambios, sino también fomentar el uso de los canales digitales y acelerar la adopción de nuevas herramientas.

Muchas veces se implementan soluciones digitales muy buenas, pero las personas no las utilizan porque no las conocen, no las entienden o no perciben claramente sus beneficios. Por eso es fundamental mostrar de manera concreta cómo simplificar trámites mejora la vida cotidiana.

En ese sentido, una herramienta muy útil es construir calculadoras de ahorro e impacto. No solamente para medir productividad o tiempos administrativos, sino también para visualizar beneficios ambientales y fiscales. Porque eliminar burocracia no implica solo ahorrar tiempo: también significa reducir el uso de papel, disminuir consumo de agua y energía, evitar traslados innecesarios y generar ahorros económicos para el propio Estado.

Cada trámite digital que evita una impresión, una fila o un traslado tiene un impacto real. Y cuando esos impactos se comunican de forma clara, el ciudadano deja de ver la digitalización como un cambio tecnológico y empieza a verla como una mejora concreta en su vida diaria.

https://docs.google.com/document/d/1_orgjiS1VU8aD76XKLmjinR0OoWW9iplKSvf_h8slOtso/edit?usp=sharing

DEVOLVER TIEMPO



Ojalá que entre todos podamos construir ciudades más simples, más inteligentes y más humanas. Modernizar trámites no es solamente incorporar tecnología: es devolverle tiempo de vida a las personas. Tiempo que hoy se pierde en filas, papeles y procesos innecesarios, y que podría destinarse a trabajar, estudiar, emprender o simplemente vivir mejor.

Muchas gracias por acompañarnos en este webinar. Espero que estas herramientas, ejemplos e ideas sirvan para repensar cómo diseñamos los servicios públicos. Quedo a disposición para responder preguntas y conversar sobre cualquier inquietud o experiencia que quieran compartir.



<https://idesa.org/indice-facil/>

<https://idesa.org/>