

Resultados del Índice de Madurez de Transformación Digital 2024



Roberto Pino
Director y Socio fundador,
Grupo Imagine

Christian Cancino
Profesor Asociado
Facultad de Economía y
Negocios, Universidad de
Chile



Bruce Lezana
Investigador Facultad de
Economía y Negocios,
Universidad de Chile.

Angélica Iriarte
Socia y Gerente General
Symnetics Chile.



RESUMEN

Tras el impacto de los resultados en 2022 del Índice de Madurez en Transformación Digital (IMTD 2022), para dar cuenta de los avances en transformación digital de las organizaciones públicas en Chile, se presenta una nueva versión del IMTD, cuyos resultados se obtuvieron, mediante una encuesta a más de 96 organizaciones públicas en Chile, superando con creces el número de 23 participantes de la primera versión.

Esta nueva versión es de particular interés por varios motivos. En primer lugar, con la vuelta a la normalidad, o periodo post pandemia, las organizaciones públicas volvieron a desarrollar sus procesos y acciones de atención a usuarios en un formato presencial, sin las obligaciones que se vivían en condiciones de restricciones de movilidad. El aprendizaje obtenido, tras el periodo de pandemia en el uso de tecnologías de información no necesariamente dio sus frutos para los siguientes años en cuanto a la transformación digital de los procedimientos administrativos de todas las organizaciones públicas, especialmente en el caso de las municipalidades.

En segundo lugar, luego de que se amplió el plazo para implementar la Ley 21.180 hasta el 2027, se podría suponer que las organizaciones públicas entendieron el valor de invertir con tiempo en transformación digital y realmente mostrar avances en la materia. No obstante, parece que esperar hasta que se cumplan los plazos es algo común en nuestras instituciones. Finalmente, interesantes opiniones y reflexiones del avance en cuanto a transformación digital en el Estado de Chile se obtienen de los resultados de este estudio.

1. Introducción

En esta versión 2024 del IMTD, participaron contestando nuestro instrumento de medición 106 personas pertenecientes a 96 organizaciones públicas, cuadruplicando el número de participantes de la versión 2022. De esta muestra, 25 son de instituciones públicas diversas, las cuales llamaremos no municipios, y 71 organizaciones encuestadas son municipalidades o municipios pertenecientes a distintas regiones del país. En términos porcentuales, un 74% de la muestra corresponde a municipalidades (71) y un 26% a instituciones públicas (25). En algunos casos, la encuesta fue respondida por más de una persona por institución, lo cual no influyó en el resultado dado que se realizó el análisis desde las respuestas individuales.

Para examinar los resultados de las encuestas en las cinco dimensiones que se explican en la Figura 1, se realizaron dos tipos de análisis. Primero, se estudió la distribución de madurez digital en la muestra. Segundo, se analizaron los niveles de respuestas con una escala de Likert, que va desde un “desacuerdo” con valor 1, a “totalmente de acuerdo” con valor 5, para cada pregunta. Junto con los resultados descriptivos, se presentan comentarios en las distribuciones de las respuestas.

Figura 1. Dimensiones y subdimensiones del Índice de Madurez de Transformación Digital 2024



Fuente: Elaboración propia

En el levantamiento de datos para la construcción del IMTD 2024, se consideraron cinco dimensiones de la gestión de la transformación digital, como se explica en la Figura 1:

- Estrategia: Esta se asocia a la visión de los líderes de la institución y las herramientas que cuentan para impulsarla.
- Procesos: En esta dimensión, se profundiza en los métodos y herramientas disponibles para digitalizar la operación de la institución.
- Personas: Esta dimensión se enfoca en conocer la gestión del talento digital en las instituciones y cómo esto se traduce en un funcionamiento más digital.

- Herramientas: En esta dimensión, se profundiza la disposición y uso de activos tecnológicos en la compañía.
- Ley de Transformación Digital: Se incorporaron siete preguntas vinculadas a los ejes de transformación digital del Estado.

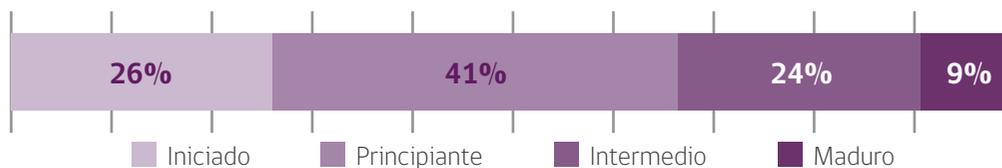
De acuerdo a estas cinco dimensiones, se presentan los resultados obtenidos a partir de las respuestas de las 96 organizaciones que participaron, en el IMTD 2024. Sobre cada dimensión, es posible realizar los respectivos análisis y reconocer los verdaderos avances en cuanto a transformación digital.

2. Resultados en la dimensión Estrategia

La dimensión Estrategia contiene ocho preguntas, las cuales están divididas en tres subdimensiones que nos ayudan a tener una visión holística de las directrices que la estrategia entrega y que conducen a las organizaciones públicas en su proceso de transformación digital. Las subdimensiones evaluadas fueron las siguientes:

- Modelo de gobierno de la transformación digital: Profundiza en la habilitación de recursos (equipos e instancias) de las instituciones para avanzar en su transformación digital.
- Valor, experiencia y conocimiento del ciudadano: Profundiza en la injerencia de la ciudadanía en las acciones de las instituciones para avanzar en su transformación digital.
- Visión digital: Profundiza en la gestión de los elementos estratégicos de las instituciones para avanzar en su transformación digital.

Figura 2. Resultados generales dimensión Estrategia ¹



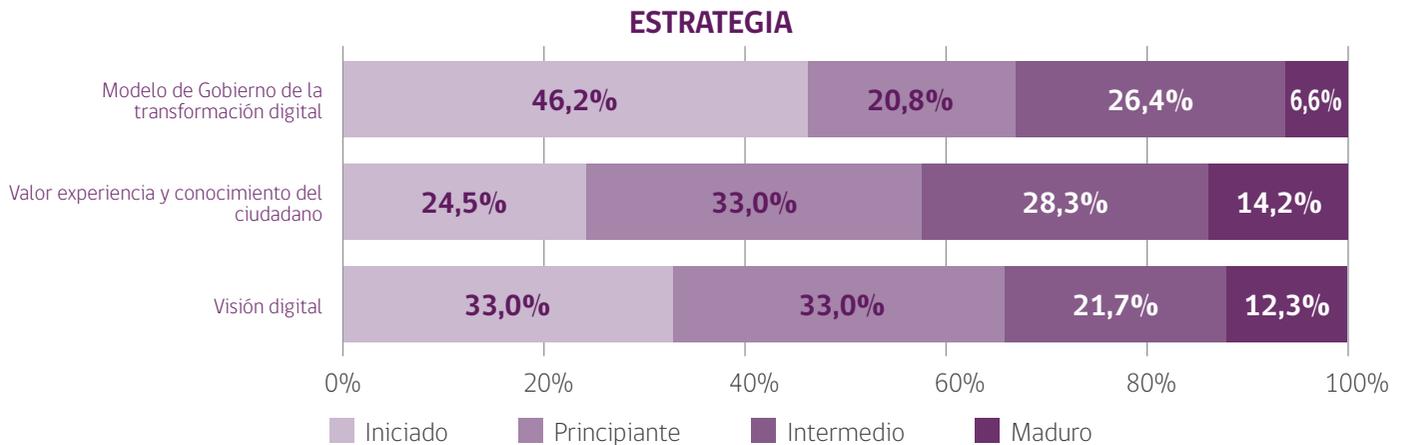
En la Figura 2, se puede apreciar que, en términos generales, un 67% de los encuestados considera que sus instituciones están en un nivel de iniciado o principiante, y por lo tanto no han logrado definir en su estrategia elementos que le permitan avanzar a una transformación digital, que los habilite para aumentar el valor con que entregan su servicio a la ciudadanía.

En el caso de los iniciados y principiantes, recién se comienza a comprender a nivel directivo sobre la necesidad de alinear esfuerzos para aumentar el valor entregado a la ciudadanía, a través de la transformación digital. Lamentablemente, no se ha logrado que los equipos avancen hacia este desafío de manera efectiva. Solo el 9% de los encuestados percibe que sus instituciones públicas están gestionando su estrategia, considerando la transformación digital como una palanca de desarrollo, para aumentar el valor que entregan sus servicios a la ciudadanía.

“Recién se comienza a comprender a nivel directivo la necesidad de alinear esfuerzos para aumentar el valor entregado a la ciudadanía a través de la transformación digital”.

¹ La fuente de todas las figuras y tablas que se muestran en este artículo son de elaboración propia.

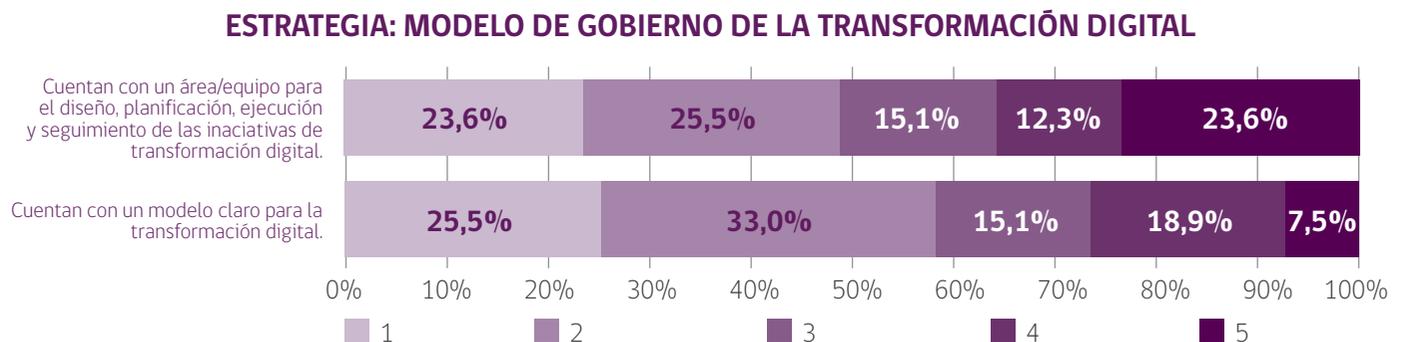
Figura 3. Resultados subdimensiones Estrategia



De la Figura 3, se observa que, dentro de la subdimensión de Estrategia, el valor, experiencia y el conocimiento ciudadano es donde las instituciones se encuentran más avanzadas: un 42,5%

tiene un nivel intermedio o maduro. Por el contrario, en el caso del Modelo de gobierno de la transformación digital, un 46,2% se encuentra en una etapa inicial.

Figura 4. Resultados subdimensión Modelo de gobierno de la transformación digital



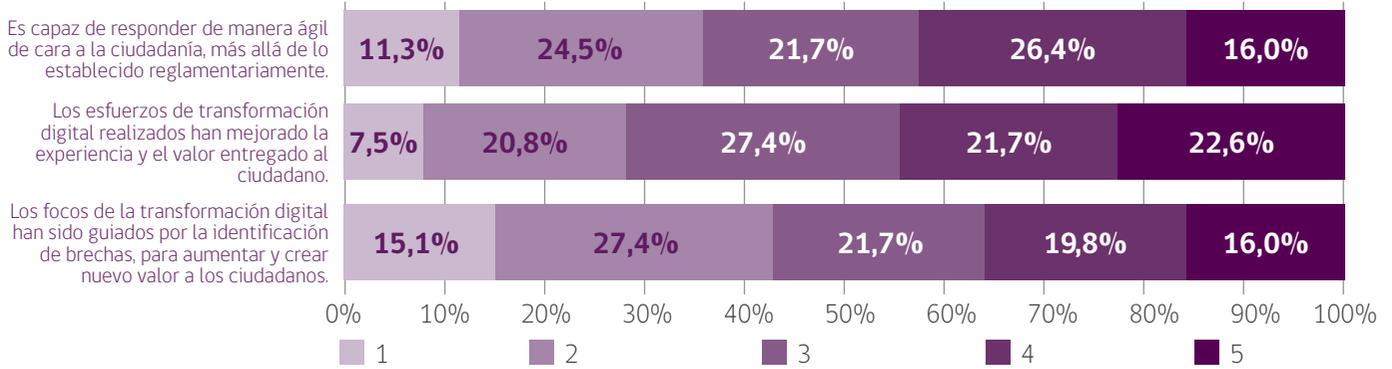
La Figura 4 muestra que el 35,9% de los encuestados está de acuerdo con la gestión de las iniciativas de transformación digital asociadas a la mejora de la experiencia de servicio de los ciudadanos con su institución, mientras que un 49,1% está en desacuerdo.

mación digital, lo que muestra que existen áreas para ejecutar las iniciativas, pero aún falta un modelo de gestión que impulse este proceso, que podría mejorar la agilidad de su desarrollo, disminuyendo las barreras que enfrenta cualquier transformación que se quiera impulsar, donde un 58,5% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Por otro lado, solo el 26,4% de las instituciones están de acuerdo o muy de acuerdo en que su institución cuenta con un sistema de gestión formal y sistemático para apoyar la transfor-

Figura 5. Resultados subdimensión Valor, experiencia y conocimiento del ciudadano

ESTRATEGIA: VALOR EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DEL CIUDADANO

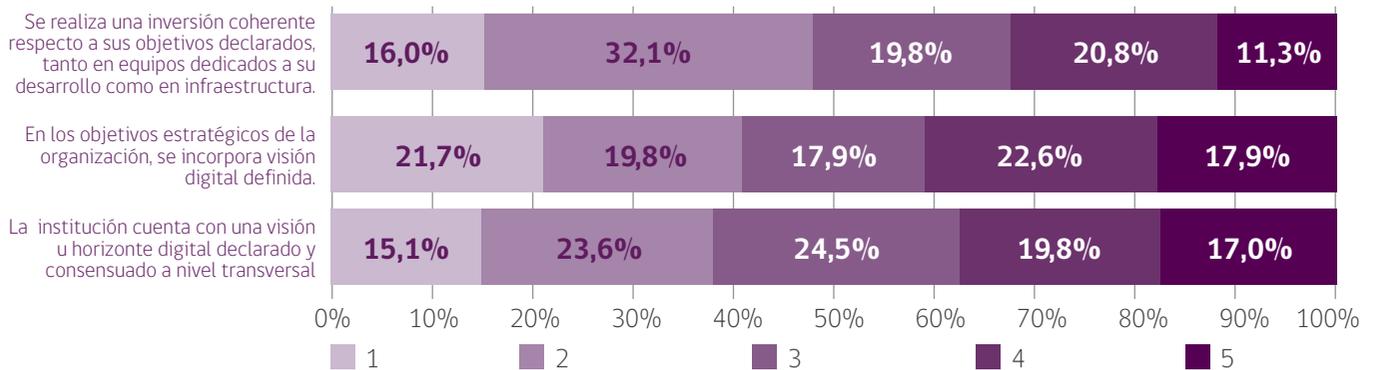


Al preguntar si la institución responde de forma ágil a los requerimientos de la ciudadanía, excediendo lo establecido (Figura 5), el 42,4% de los encuestados declara estar de acuerdo o muy de acuerdo. Al evaluar el impacto del servicio entregado al ciudadano, tras el esfuerzo de cada institución por mejorar esta experiencia mediante la transformación digital, el 44,3% está

de acuerdo en que el ciudadano percibe una mejor experiencia en el servicio entregado. El 35,8% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en cómo se ha llevado a cabo la transformación digital en sus instituciones, considerando las mayores brechas de desempeño y la mejora de la experiencia del ciudadano en la entrega de servicios.

Figura 6. Resultados subdimensión Visión digital

ESTRATEGIA: VISIÓN DIGITAL



Finalmente, en la Figura 6, el 32,1% de los encuestados está de acuerdo con la inversión de sus instituciones para desarrollar la transformación digital de sus procesos, que permiten alcanzar los objetivos estratégicos definidos en este tema. El 40,5% de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo, en declarar

que los objetivos estratégicos incorporan la visión digital definida por la institución. Ante la pregunta si la institución tiene una visión digital declarada y consensada, el 36,8% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo, con esta afirmación.

IDEAS CLAVE DE LA DIMENSIÓN ESTRATEGIA

Al analizar cómo se ha abordado la gestión estratégica de la transformación digital de las instituciones encuestadas, se puede inferir que se declaran objetivos estratégicos de transformación digital que no son adecuadamente gestionados. Solo el 26% de las instituciones percibe que existe un modelo de gestión claro, que impacta directamente la calidad del servicio entregado y, por lo tanto, la percepción de agilidad, calidad y oportunidad del quehacer fundamental de las instituciones. Si bien un 42% de la muestra declara que la agilidad es percibida de buena manera por el ciudadano, este valor es bajo para sus expectativas y la muestra pequeña, para considerarla representativa de esa percepción. De cualquier manera el análisis puede ser válido de manera individual para cada institución, pues entrega una mirada macro de la necesidad de trabajar este cambio con más foco desde la estrategia de cada institución, porque se necesitan cambios estructurales, los cuales se transformen en una filosofía de gestión y no solo un esfuerzo puntual de cumplimiento, para mejorar la gestión de forma consistente y continua.

Con respecto a Visión digital, las diferencias son esperables y presentan un patrón lógico:

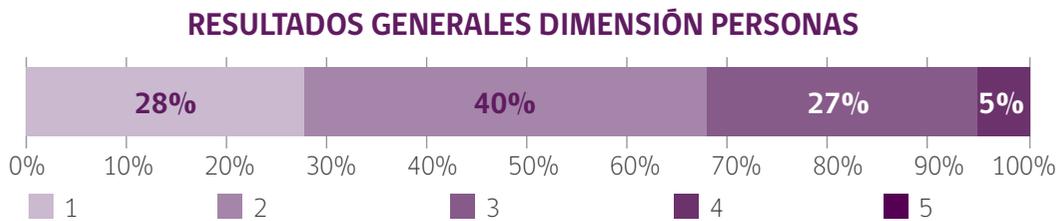
- Hay avances claros en las declaraciones estratégicas y objetivos, pero hay rezago en la implementación de la estrategia con inversiones concretas.
- Aún queda bastante por mejorar en priorización y agilidad, para generar un mayor impacto en el ciudadano.
- Finalmente, un 37% declara que su organización cuenta con una visión digital y un 36% indica que hay un equipo dedicado. Sin embargo, consistente con la literatura en gestión estratégica, el modelo de gestión recibe la peor evaluación, lo cual podría explicar la brecha entre tener declaraciones y equipos con la obtención de resultados significativos.

3. Resultados en la dimensión Personas

La dimensión Personas contiene 17 preguntas, las cuales están divididas en cinco subdimensiones que nos ayudan a entender la cultura de las organizaciones y cómo estas conducen a las organizaciones públicas en su proceso de transformación digital. Las subdimensiones evaluadas fueron las siguientes:

- Gestión del cambio: Profundiza en los mecanismos internos de la institución para realizar cambios.
- Cultura digital: Pone el foco en cómo los funcionarios/as de las instituciones facilitan la transformación.
- Talento digital: Profundiza en la disposición de las capacidades de transformación en la institución.
- Trabajo digital: Pone el foco en conocer la capacidad de coordinación y utilización de las herramientas digitales.
- Rol del equipo TI: Pone el foco en conocer el rol que cumple TI al interior de la institución y qué tan cerca está de las iniciativas de transformación digital.

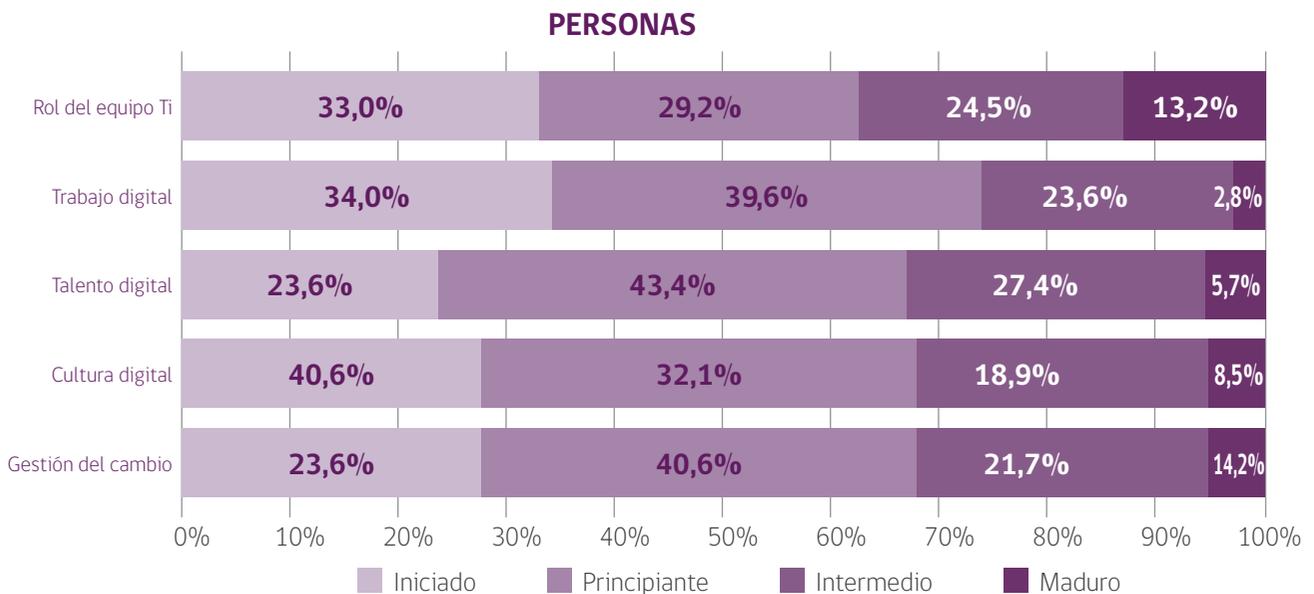
Figura 7. Resultados dimensión Personas



En la Figura 7, se puede apreciar que, en términos generales, un 68% de los encuestados considera que sus instituciones están en un nivel de iniciado o principiante, por lo que no han logrado incorporar el capital humano y los cambios organizacionales,

que permitan avanzar en una transición hacia la transformación digital de las organizaciones, que permita crear valor para la ciudadanía.

Figura 8. Resultados subdimensiones Personas



De la Figura 8, se observa que, dentro de las subdimensiones Personas, el Rol de equipo de TI es donde las instituciones se encuentran más avanzadas, teniendo el 37,7% de las instituciones un nivel intermedio o maduro. Por el contrario, en Cultura digital,

un 40,6% de las organizaciones se encuentra en una etapa inicial, siendo la principal brecha por trabajar.

CONOCE EL ÁREA DE
SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
Y SÉ PARTE DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

MODALIDAD: EN VIVO | ADMISIÓN 2° SEMESTRE

Descubre los **Diplomados en**
Project Management

**Avanzado de Ciberseguridad y
Protección Digital de Datos**

**Agilidad Organizacional en la
era de la Inteligencia Artificial**

**IA Generativa para
Organizaciones**



ADMISIÓN **2024** | uejecutivos.cl



/UEjecutivos



@uejecutivos



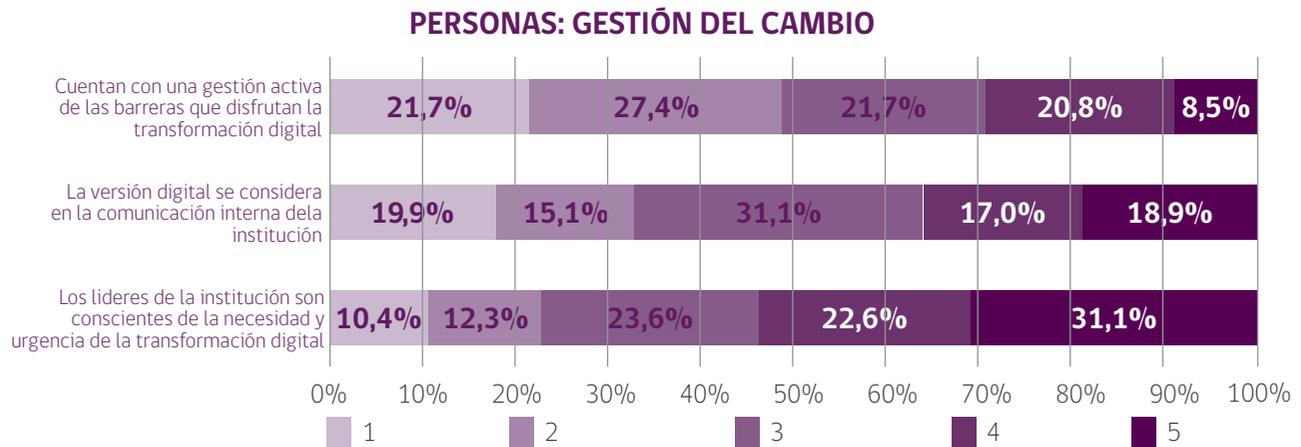
uejecutivos



UEjecutivos FEN UChile



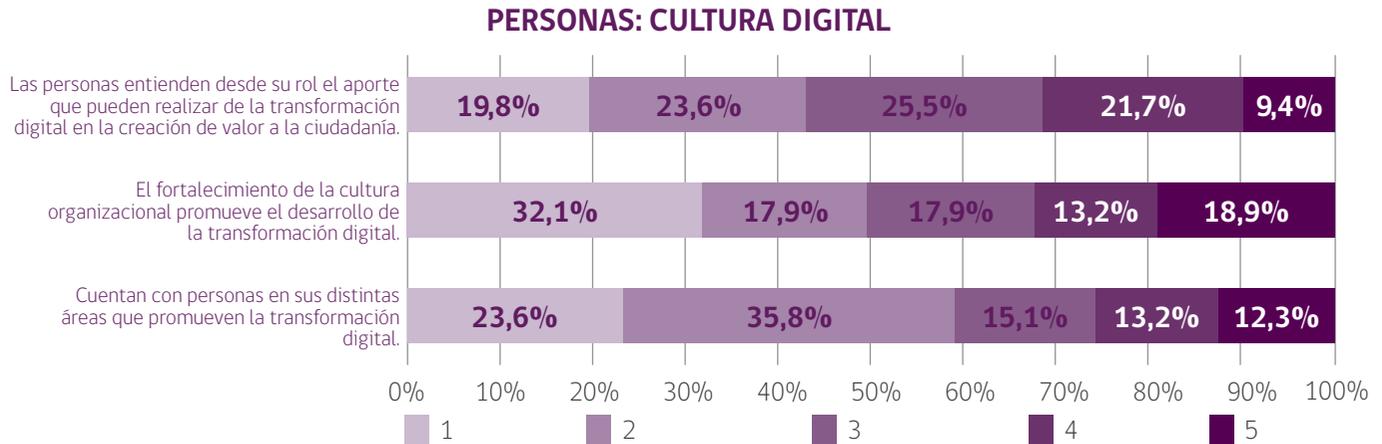
Figura 9. Resultados subdimensión Gestión del cambio



Se puede ver en la Figura 9 que un 53,7% de la muestra está de acuerdo o muy de acuerdo con que los líderes de la institución son conscientes de la necesidad urgente de la transformación digital. Este porcentaje baja a un 35,9%, cuando se pregunta si la Visión digital se considera en la comunicación interna de la

institución. Por otro lado, solo un 29,3% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con que se cuenta con una gestión activa de las barreras que dificultan la transformación digital, siendo esta la principal brecha por trabajar en cuanto a la Gestión del cambio.

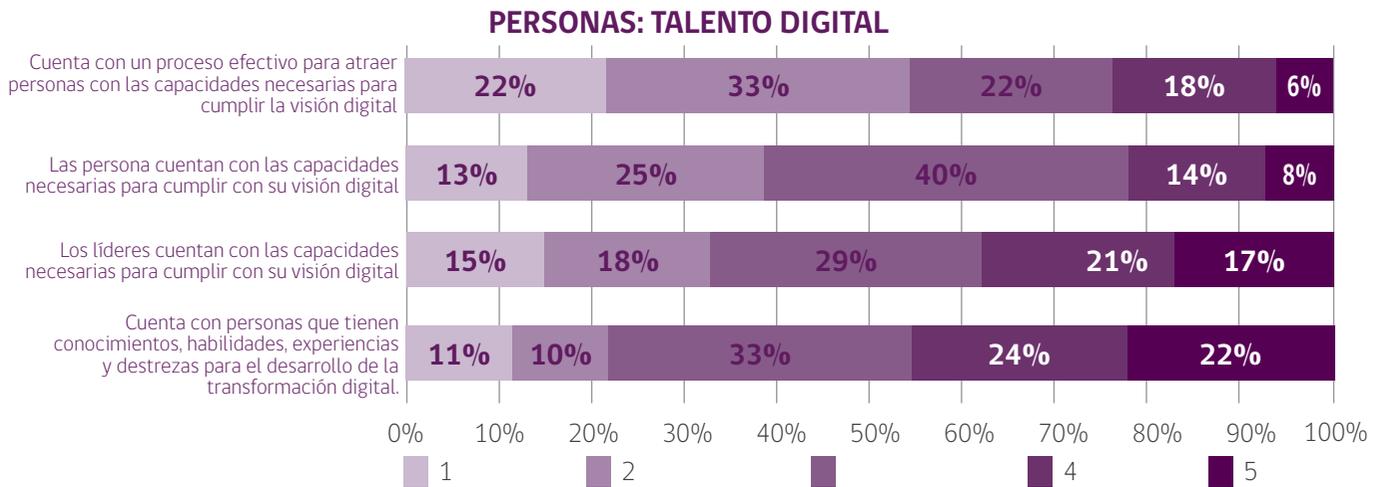
Figura 10. Resultados subdimensión Cultura digital



La Figura 10 muestra que un 32,1% de las personas están de acuerdo o muy de acuerdo en que el fortalecimiento de la cultura organizacional promueve el desarrollo de la transformación digital. Un porcentaje similar de los encuestados (31,1%) dice estar de acuerdo o muy de acuerdo que las personas entienden el rol que tiene la transformación digital en la creación de

valor para la ciudadanía. Por otro lado, solo un 25,5% de los encuestados dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que las instituciones cuentan con quienes promueven la transformación digital en sus distintas áreas, representando un 59,4% quienes están en desacuerdo, siendo el principal atributo que impide desarrollar una cultura digital.

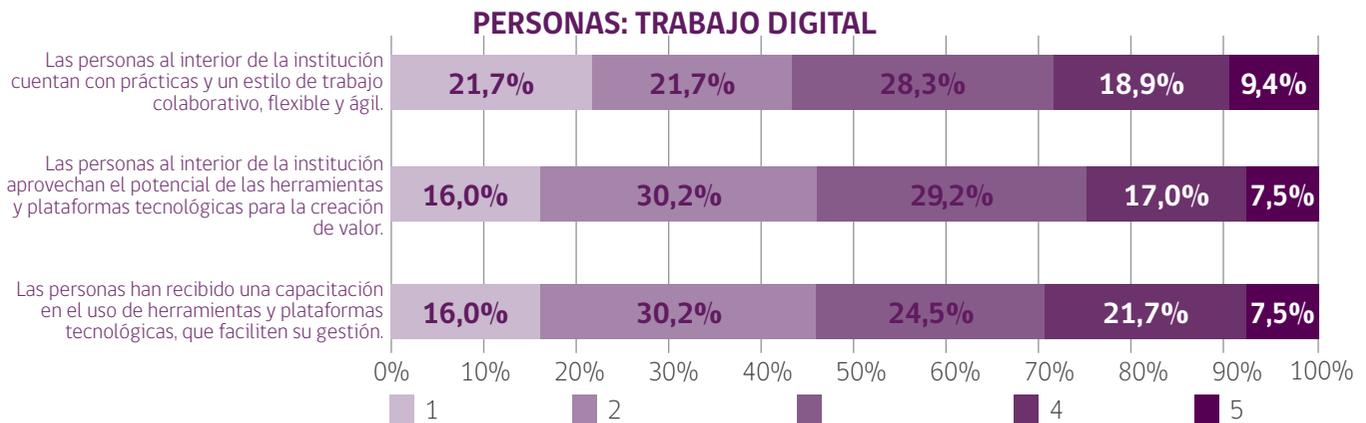
Figura 11. Resultados subdimensión Talento digital



Con respecto a la atracción de Talento digital (Figura 11), un 24% está de acuerdo o muy de acuerdo con la existencia de un proceso efectivo para atraer personas con capacidades para impulsar la transformación digital, estando la mayor parte (55%) en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta aseveración. En cuanto a la disponibilidad de las capacidades para impulsar la visión digital, un 22% de los encuestados dice estar de acuerdo o muy de acuerdo, declarando la mayoría que no está de acuerdo ni desacuerdo (40%). La percepción cambia cuando se

consulta por la capacidad de los líderes, donde un 38% responde que está de acuerdo o muy de acuerdo. Algo similar ocurre cuando se pregunta por los conocimientos y habilidades para impulsar la transformación digital, habiendo un 46% que dice estar de acuerdo o muy de acuerdo. Es interesante observar que se declaran destrezas digitales, pero que no hay claridad de su capacidad para cumplir la visión digital, lo que podría explicarse por la falta de conocimiento y socialización de esta visión.

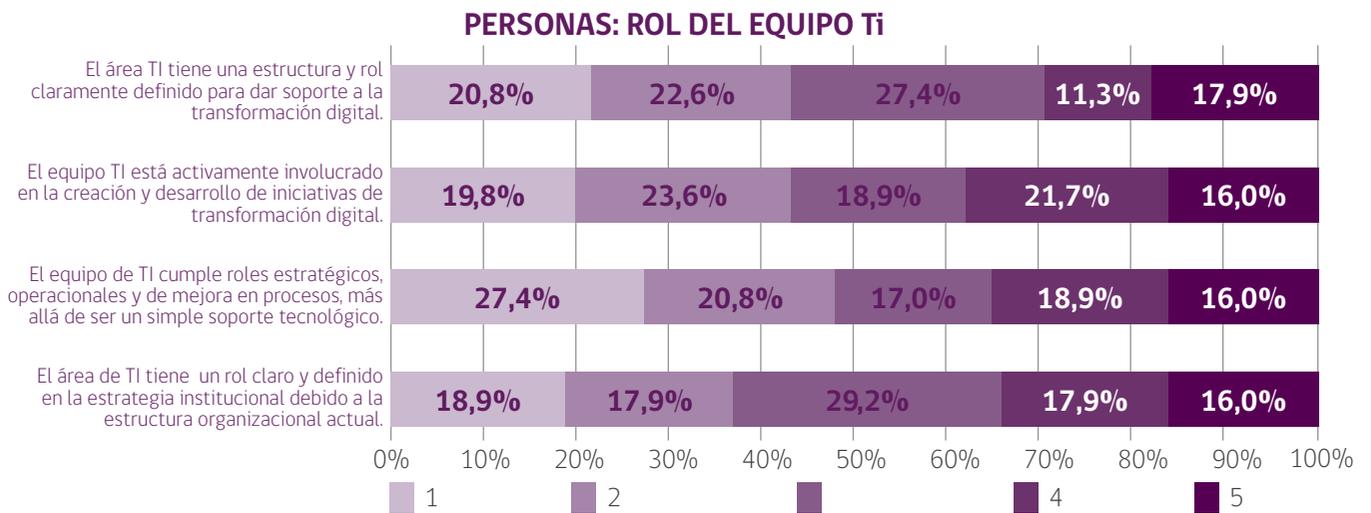
Figura 12. Resultados subdimensión Trabajo digital



De la Figura 12, el 28,3% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con un estilo de trabajo colaborativo, flexible y ágil, mientras que el 43,4% está en desacuerdo con esta aseveración, siendo esta la principal brecha a trabajar. Por su parte, un 24,5% de los encuestados afirma estar de acuerdo en que el interior de la institución aprovecha el potencial de las herramientas y plata-

formas tecnológicas, mientras que un 36,2% está en desacuerdo. Algo similar ocurre cuando se pregunta por la capacitación en el uso de estas herramientas, donde si bien un 29,2% está de acuerdo o muy de acuerdo, un 36,2% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Figura 13. Resultados subdimensión Rol del equipo TI



Finalmente, de la Figura 13 se observa que un 29,2% de los encuestados considera que está de acuerdo o muy de acuerdo con que el área TI cuenta con una estructura y rol definido para dar soporte a la transformación digital, mientras que un 43,4% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta aseveración, indicando una falta de definición del rol que el área de TI debería cumplir. Por otro lado, un 37,7% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con la participación activa del área TI en la creación y desarrollo de iniciativas de la transformación digital, repitiéndose el 43,4% que dice estar en desacuerdo o muy en desacuer-

do. Por el lado del rol estratégico de TI, por sobre el soporte, un 34,9% afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo, cifra que contrasta con el 48,2% que dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, siendo este el mayor porcentaje de desacuerdo en este ítem. Finalmente, un 33,9% está de acuerdo o muy de acuerdo cuando se consulta por el rol de TI en la estrategia institucional, siendo este porcentaje superado por quienes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (36,8%). Podemos concluir que la definición del rol de TI en la transformación digital es una brecha importante de abordar.

"Podemos concluir que la definición del rol de TI en la transformación digital es una brecha importante de abordar".

IDEAS CLAVE DE LA DIMENSIÓN PERSONAS

Al analizar cómo se ha abordado la gestión de las personas y sus capacidades respecto a la transformación digital de las instituciones encuestadas, se puede deducir que aún existen barreras que inhiben la transformación digital, que no se abordan adecuadamente. Esto se puede inferir al ver que solo un 29% de las instituciones consideran que existe una gestión activa de las barreras que obstaculizan la transformación digital.

Por otro lado, existe una falta de cultura digital en las organizaciones que entorpece la tarea anterior, viéndose esto reflejado en que solo el 32% de las instituciones encuestadas considera que el fortalecimiento de la cultura organizacional promueve una cultura digital en la organización. Resultados similares se encuentran en las subdimensiones de Talento y Trabajo digital, dando a entender que muchas de las organizaciones carecen de las capacidades humanas, para llevar a cabo la transformación digital.

Con respecto a esta dimensión, existen diferencias notables con algunos de los resultados obtenidos anteriormente:

- En nuestra anterior edición Trabajo digital era la subdimensión mejor evaluada de esta dimensión, siendo hoy una de las peores. Pese a los avances realizados en la pandemia de adoptar prácticas digitales, estas acciones retrocedieron volviendo a prácticas análogas de trabajo.
- Existen líderes conscientes de la necesidad de transformación en las instituciones. Sin embargo, dicha preocupación no se ha podido instalar como práctica en el día a día de los funcionarios/as.
- El rol de las áreas de TI y sus equipos deben seguir aumentando su participación en la estrategia institucional y en el diseño de iniciativas de transformación digital, ya que es esta área la que permite el desarrollo armónico de servicios tecnológicos en torno a las instituciones.
- Sigue existiendo el desafío de contar con personas con conocimiento y destrezas, para aumentar la transformación digital en el Estado, donde las palancas para conseguirlo es incorporando estas competencias en los perfiles que entran al Estado o la formación continua en estas temáticas.

4. Resultados en la dimensión Procesos

La dimensión Procesos contiene siete preguntas, las cuales están divididas en dos subdimensiones que nos ayudan a entender las iniciativas que fomentan acciones concretas, y conducen a las organizaciones públicas en su proceso de transformación digital. Las subdimensiones evaluadas fueron las siguientes:

- Procesos: Pone el foco en conocer las herramientas disponibles en las instituciones, para digitalizar y automatizar procesos.
- Roadmap e iniciativas: Pone el foco en conocer los procesos de creación de iniciativas de transformación.

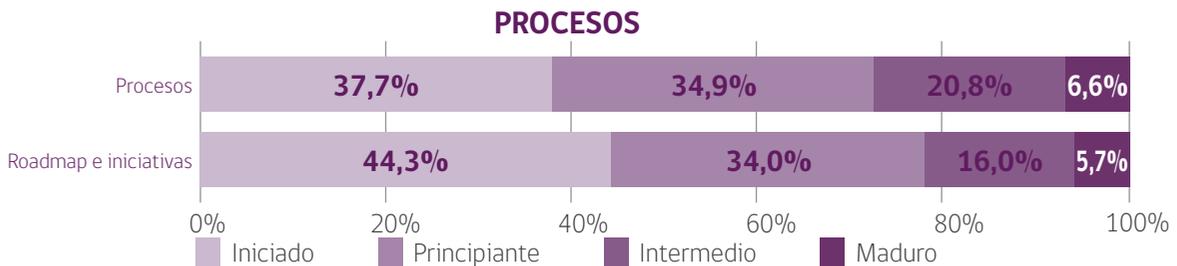
Figura 14. Resultados dimensión Procesos



En la Figura 14, se aprecia que, en general, un 77% de los encuestados considera que sus instituciones están en un nivel de iniciado o principiante, por lo que existe una amplia brecha por cubrir las oportunidades de mejora en los procesos. Solo un 5%

de las organizaciones consideran estar en un nivel maduro, en cuanto a los procesos necesarios para la transformación digital.

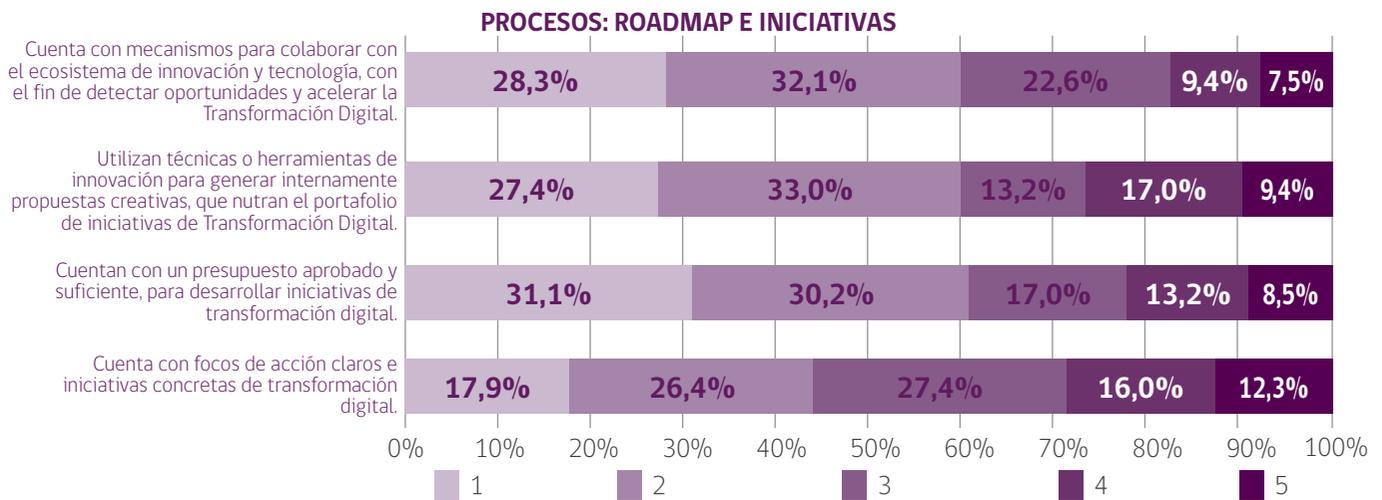
Figura 15. Resultados subdimensiones Procesos



De la Figura 15, se observa que, al dividir en subdimensiones, es posible identificar que es en la dimensión Procesos donde las instituciones se encuentran ligeramente más avanzadas: un 27,4% considera que está en un nivel intermedio o maduro,

siendo la subdimensión Roadmap e iniciativas la que más debe mejorar, ya que un 44,3% de los participantes está en un nivel de Inicializado.

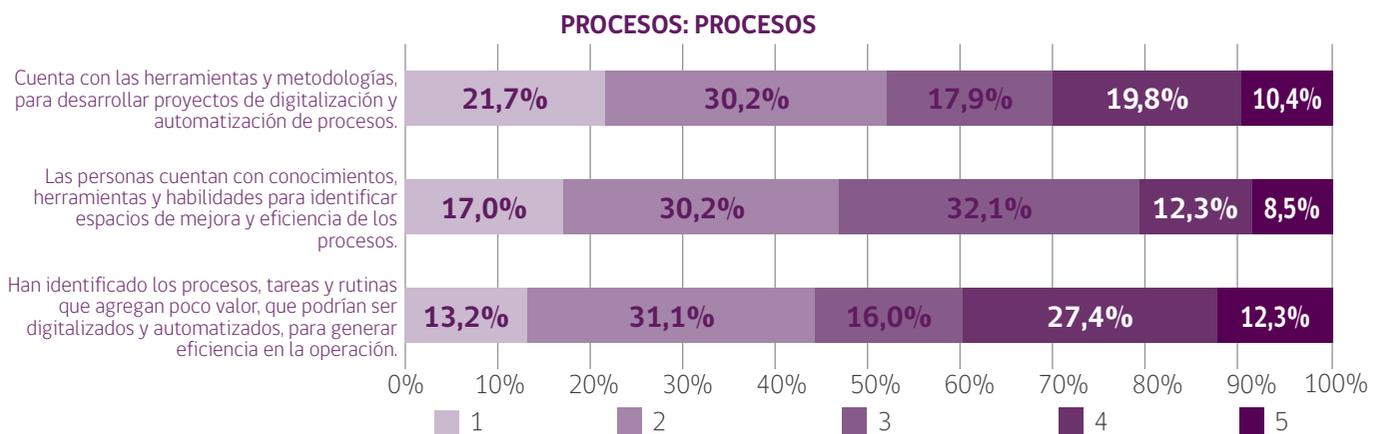
Figura 16. Resultados subdimensión Roadmap e iniciativas



Respecto de Roadmap e iniciativas (Figura 16), solo un 16,9% considera que existen mecanismos para la colaboración con el ecosistema de innovación y tecnología que detecten oportunidades, cifra que contrasta con el 60,4% que está en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que indica que es una relación que no se está desarrollando. Porcentajes similares se repiten respecto al uso de técnicas o herramientas de innovación para diseñar

iniciativas de transformación digital, llegando a un 60,4% entre quienes están en desacuerdo y muy en desacuerdo, y solo un 26,4%, entre quienes dicen estar de acuerdo o muy de acuerdo. De estos resultados, la afirmación con mayor nivel de acuerdo o muy de acuerdo es la asociada a los focos de acción e iniciativas (28,3%).

Figura 17. Resultados subdimensión Procesos



En la Figura 17, un 30,2% considera que está de acuerdo o muy de acuerdo con las herramientas y metodologías para desarrollar proyectos de digitalización en la organización, contrastando con el 51,9% que dice estar en desacuerdo. Análogamente, solo un 20,8% de los encuestados afirma estar de acuerdo o muy de acuerdo con la existencia de herramientas y habilidades para identificar mejoras y procesos en la organización, siendo su-

perado por quienes están en desacuerdo o muy en desacuerdo (47,2%). Los resultados cambian un poco en el caso de la identificación de procesos que podrían ser digitalizados, para mejorar la eficiencia, donde un 39,7% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo, mientras que un 44,3% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.

IDEAS CLAVE DE LA DIMENSIÓN PROCESOS

Al analizar cómo se han gestionado los procesos de las organizaciones encuestadas respecto de la transformación digital, se puede inferir que, si bien existe un grado relativamente alto de conocimiento de los procesos que pueden digitalizarse, donde un 39% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo, existe cierta carencia tanto en las herramientas como en los conocimientos, para realizar dichos cambios al interior de las instituciones.

Algunos puntos importantes respecto de lo anterior son los siguientes:

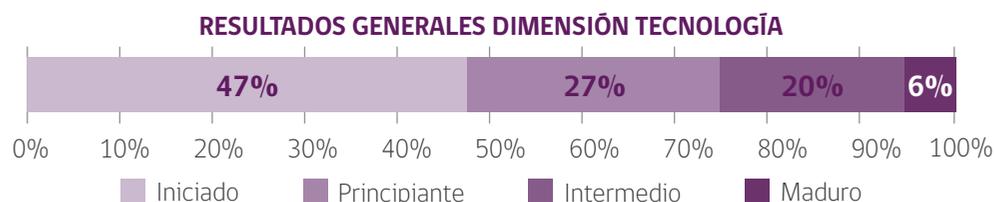
- La principal brecha para el diseño de iniciativas de transformación digital es la ausencia de presupuesto asignado a las mismas, que se puede explicar por la carencia de focos e iniciativas.
- La pregunta mejor evaluada de esta dimensión está asociada a la identificación de procesos que deben digitalizarse, por lo que será relevante poder pasar del diagnóstico a la digitalización, permitiendo aumentar la eficiencia en los servicios.
- Pese a que existe una identificación de procesos claves no existe en los equipos la capacidad de detectarlos, lo que impide avanzar hacia un modelo de mejora continua que venga desde los mismos funcionarios y funcionarias.

5. Resultados en la dimensión Tecnología

La dimensión Tecnología contiene 10 preguntas, las cuales están divididas en tres subdimensiones que nos ayudan a entender la capacidad para extraer valor de los datos, y la gobernanza de datos que conduce a las organizaciones públicas en su proceso de transformación digital. Las subdimensiones evaluadas fueron las siguientes:

- Soluciones: Evalúa la variedad y calidad de soluciones tecnológicas utilizadas, para respaldar operaciones, procesos y servicios.
- Datos y analítica: Pone el foco en conocer la capacidad de explotar datos dentro de la institución.
- Gobernanza de datos: Analiza las prácticas de la institución, en cuanto a la gobernanza de datos, asegurando su calidad, integridad y seguridad.

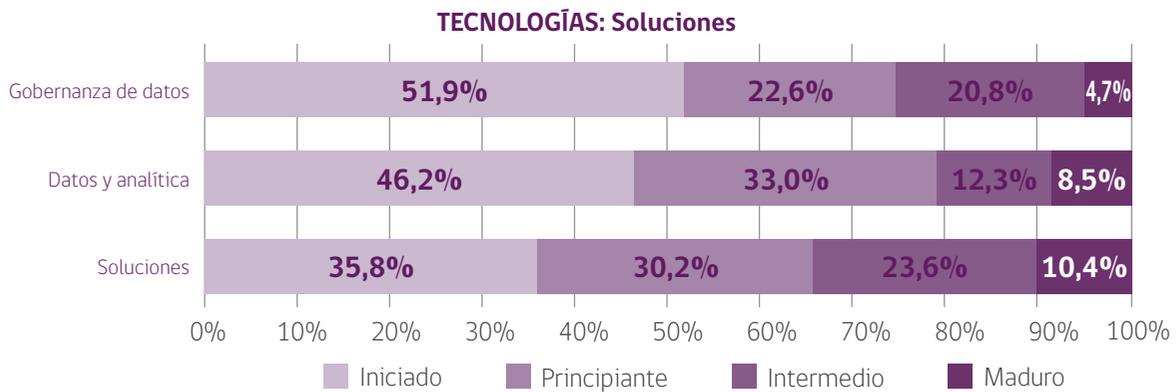
Figura 18. Resultados dimensión Tecnología



En la Figura 18, se revela que un 74% de los encuestados considera que sus instituciones están en un nivel de iniciado o principiante en cuanto al uso de tecnología, existiendo una gran

brecha que mejorar en este sentido. Solo un 6% piensa que la institución está en un nivel maduro en cuanto a la tecnología necesaria para la transformación digital.

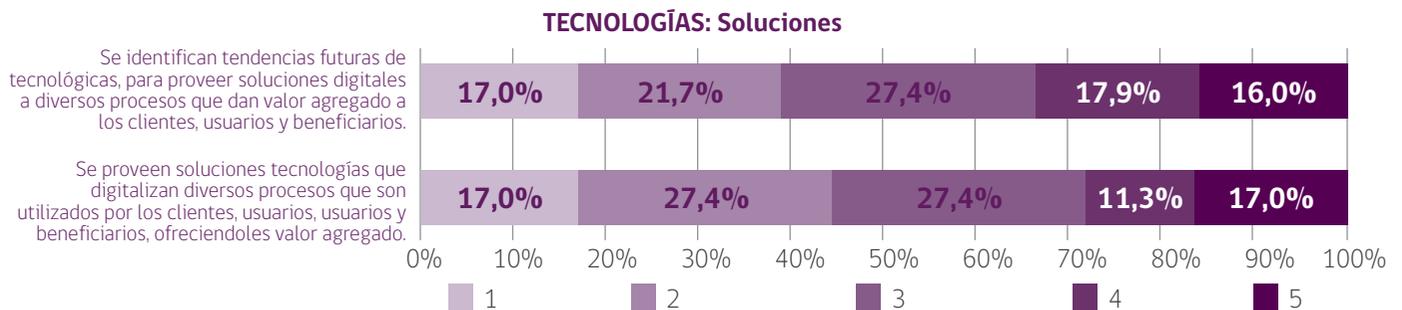
Figura 19. Resultados subdimensiones Tecnología



En la Figura 19, se observa que solo un 25,5% de las instituciones se considera en un nivel intermedio o maduro en cuanto a la Gobernanza de datos, mientras que el 74,5% piensa que se encuentra en un nivel de iniciado o principiante. Algo similar ocurre en Datos y analítica, donde solo un 20,8% cree que la organización se encuentra en un nivel intermedio o maduro, mientras

que un 79,2% considera estar en un nivel iniciado o principiante, siendo esta la mayor brecha en este sentido. Un mejor resultado obtiene la subdimensión Soluciones, donde un 34% dice estar en un nivel intermedio o maduro, aunque quienes consideran estar en nivel iniciado o principiante llega a un 66%.

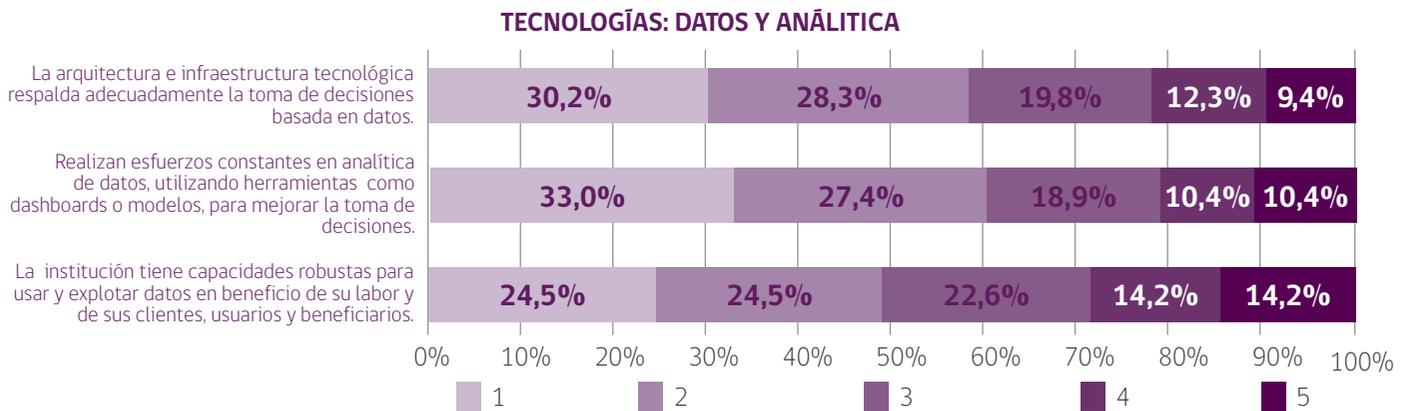
Figura 20. Resultados subdimensión Soluciones



En cuanto a la subdimensión Soluciones (Figura 20), el 33,9% señala que está de acuerdo o muy de acuerdo con que en la organización se identifican tendencias tecnológicas futuras. Sin embargo, este porcentaje es similar al de quienes están en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha aseveración. En relación

con proporcionar soluciones tecnológicas, existen diferencias más marcadas. Mientras un 28,3% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo, un 44,4% considera que está en desacuerdo o muy en desacuerdo, existiendo una mayor brecha en este sentido.

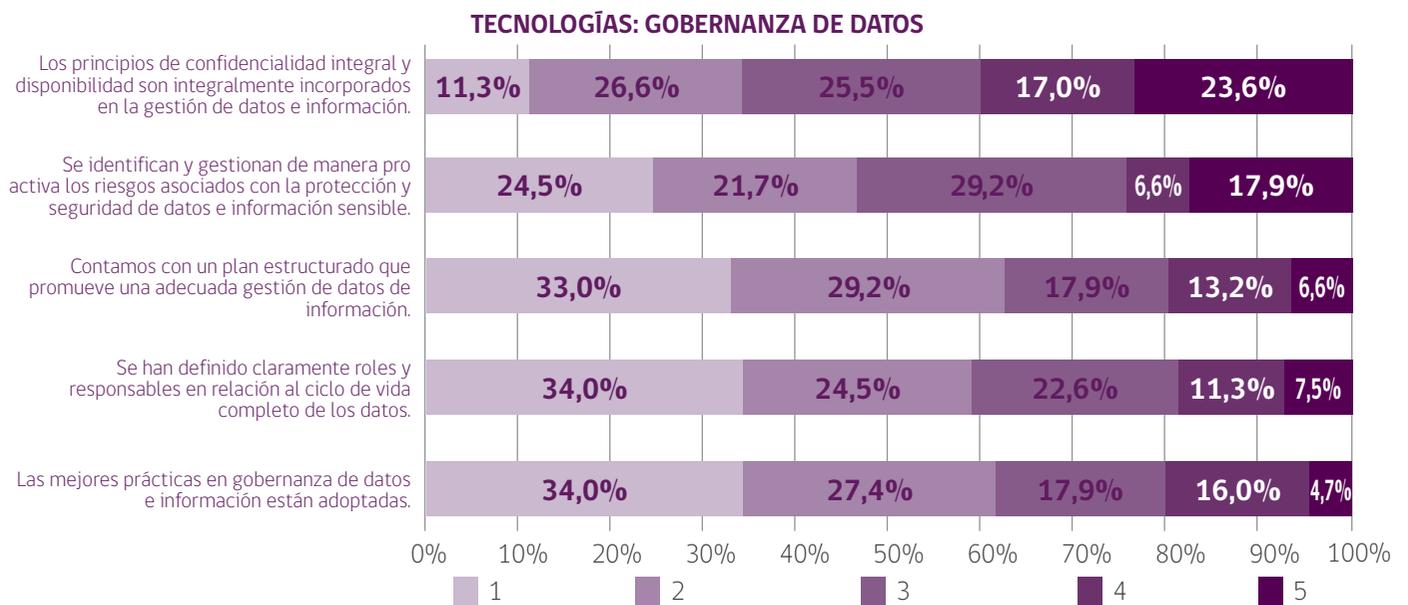
Figura 21. Resultados subdimensión Datos y analítica



De la Figura 21, solo un 21,7% está de acuerdo con que la arquitectura e infraestructura tecnológica respaldan la toma de decisiones basadas en datos, contrastando con el 58,5% que está en desacuerdo o en desacuerdo con esta aseveración. Resultados similares se pueden encontrar respecto de la realización de esfuerzos en analítica de datos, para mejorar la toma de decisiones, donde un 20,8% de las organizaciones dice estar de

acuerdo o muy de acuerdo, mientras que un 60,4% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo. Los resultados mejoran levemente cuando se pregunta por la capacidad de la institución de usar datos en beneficio propio y de terceros, donde un 28,4% dice que está de acuerdo o muy de acuerdo, mientras que un 49% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Figura 22. Resultados subdimensión Gobernanza de datos



En relación con la gobernanza de datos, cuando se pregunta sobre la existencia de principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad (Figura 22), un 40,6% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo, mientras que solo un 33,9% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo. Respecto de la identificación y gestión

de riesgos de protección y seguridad de datos, se puede ver que solo el 24,5% considera estar de acuerdo o muy de acuerdo, contrastando con el 46,2% que dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta aseveración.

Por otro lado, solo un 19,8% de las organizaciones está de acuerdo o muy de acuerdo con que se cuenta con un plan que promueve la gestión de datos e información, mientras que un 62,2% dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo. Resultados similares se observan respecto de si se han definido roles en relación con el ciclo de vida de los datos, con solo un 18,8% que está de acuerdo, contrastando con el 59,5%, que dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Finalmente, solo el 20,7% de las instituciones está de acuerdo o muy de acuerdo con que se han adoptado las mejores prácticas de gobernanza de datos, estando muy por debajo del 61,4%, que está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

IDEAS CLAVE DE LA DIMENSIÓN TECNOLOGÍA

Al analizar cómo se ha gestionado la tecnología en las instituciones a favor de la transformación digital, los resultados sugieren una falta de cohesión estratégica. Se necesita un enfoque más dinámico y adaptativo que considere tanto la tecnología como la cultura, formación, alineación con los procesos, y adaptabilidad para ajustar las soluciones con las necesidades cambiantes de los usuarios y los objetivos estratégicos. Además, se revelan brechas importantes en las capacidades de datos y analítica de las instituciones, con una necesidad clara de mejorar la infraestructura tecnológica y el uso de datos. Sin embargo, hay un reconocimiento limitado de las capacidades existentes que puede ser aprovechado como base para fortalecer estas áreas críticas. Identificar los factores que contribuyen a las percepciones positivas y usarlos como modelos será esencial para impulsar el cambio organizacional.

Las respuestas también muestran deficiencias en la infraestructura, estrategia, seguridad y protección. Aunque hay reconocimiento limitado de los avances, es evidente que se requiere una estrategia integral para mejorar la gobernanza, definir roles y responsabilidades, y formar en seguridad. Es crucial estandarizar los procedimientos y alinear las prácticas con estándares internacionales, para abordar estas deficiencias y fortalecer la confianza pública y la eficacia institucional.

Se pueden identificar algunos puntos importantes respecto de lo anterior:

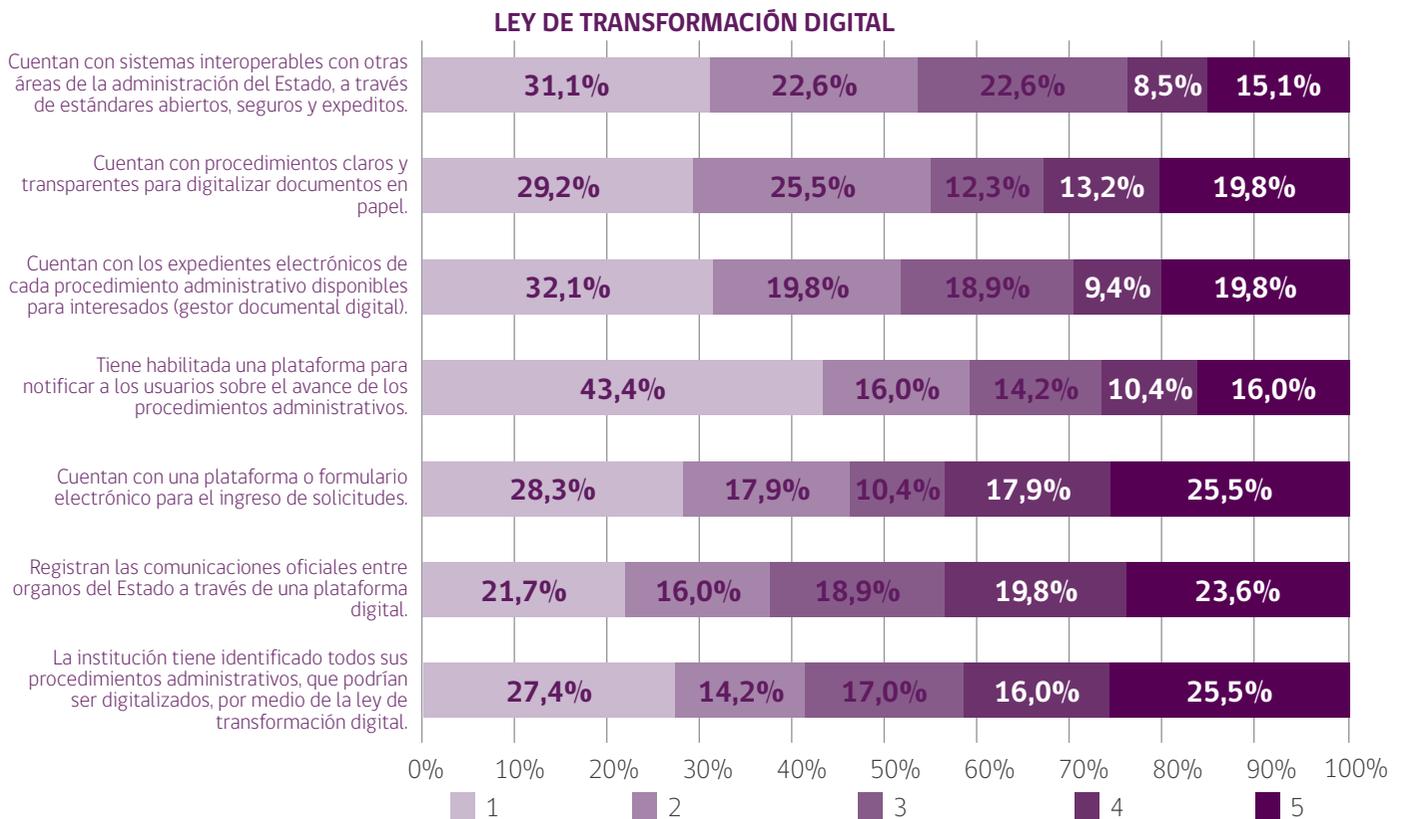
- Existe una brecha importante en la incorporación de soluciones tecnológicas en las instituciones, tanto a nivel interno como para beneficiarios externos.
- La toma de decisiones sigue sin estar lo suficientemente basada en los datos o reportes de desempeño.
- No existen responsables bien definidos en materia del manejo de datos.

6. Ley de Transformación Digital

La dimensión de transformación digital contiene siete preguntas, las cuales están divididas en seis subdimensiones que nos ayudan a entender el nivel de avance de las organizaciones públicas en su proceso de transformación digital. Las subdimensiones evaluadas fueron las siguientes:

- Comunicaciones electrónicas: Evalúa el nivel de comunicaciones entre entidades estatales, mediante plataformas digitales.
- Notificaciones electrónicas: Evalúa el uso de plataformas digitales que permiten que el usuario haga seguimiento del avance de los procedimientos.
- Procedimientos administrativos: Evalúa el nivel en que los procedimientos administrativos se encuentran disponibles de manera digital.
- Expedientes electrónicos: Mide la intensidad en que la organización utiliza y gestiona documentos digitalizados en sus procesos.
- Digitalización de documentos: Evalúa la existencia de procedimientos para digitalizar los documentos emitidos en papel.
- Principio de interoperabilidad: Evalúa la presencia de sistemas que sean operables por más de un área administrativa de manera simultánea.

Figura 23. Resultados dimensión Ley de Transformación Digital



DIPLOMADO DE POSTÍTULO EN
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El diplomado permite, una vez concluido el programa, convalidar los cursos aprobados con el Magíster en Sistemas de Información e Inteligencia de Negocios, de la Facultad de Economía y Negocios, UChile.



Inicio:
06 de Septiembre



Duración:
120 horas



Modalidad:
HyFlex,
Sede Av. Nueva Los Leones 0222,
Providencia



Director Académico

Sigifredo Laengle

Dr. Universidad Konstanz, Alemania.
Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Mención Ingeniería Industrial,
Universidad de Chile
Ingeniero Civil, Universidad de Concepción



ADMISIÓN 2024 | uejecutivos.cl

 /UEjecutivos  @uejecutivos  uejecutivos  UEjecutivos FEN UChile



En la Figura 23, se observa que solo un 23,6% de las instituciones está de acuerdo o muy de acuerdo en que cuentan con sistemas interoperables, muy por debajo del 53,7% que dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo. Con respecto a si existen procedimientos claros para digitalizar documentos, un 33% declara estar de acuerdo o muy de acuerdo que existe en la institución, por debajo del 54,7% que dice estar en desacuerdo o muy en desacuerdo. Por su parte, un 29,2% dice estar de acuerdo en que la institución cuenta con expedientes electrónicos de sus procedimientos, mientras que un 51,9% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con esta aseveración. Similares resultados se pueden ver cuando se pregunta sobre la disponibilidad de una plataforma, para notificar a los usuarios sobre los procedimientos, donde solo un 26,4% está de acuerdo o muy de acuerdo con esto, mientras que un 59,4% indica no estar de acuerdo.

El escenario anterior cambia cuando se pregunta por la disponibilidad de una plataforma de solicitudes, donde el 43,4% está de acuerdo o muy de acuerdo en que la institución dispone de una plataforma. No obstante, un porcentaje similar (46,2%) está en desacuerdo o muy en desacuerdo con esto último. Análogamente, un 43,4% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que existe un registro de las comunicaciones oficiales mediante una plataforma digital, siendo este porcentaje superior a quienes están en desacuerdo o muy en desacuerdo (37,7%). Finalmente, un 41,5% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo en que la institución tiene identificados los procedimientos que podrían ser digitalizados mediante la Ley de Transformación Digital, porcentaje que se repite para quienes están en desacuerdo o muy en desacuerdo (41,6%).

IDEAS CLAVE DE LA DIMENSIÓN LEY DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Al analizar cómo se han gestionado las organizaciones encuestadas respecto de la Ley de Transformación Digital, los resultados muestran que existen algunas carencias a nivel operacional interno, respecto del uso de herramientas digitales que apoyen a las labores diarias. Las instituciones tienen mayor avance en la entrega de información al exterior de la organización, de cara a la ciudadanía y a otras instituciones relacionadas.

- Existen elementos de la ley que han avanzado con velocidad, como la digitalización de las comunicaciones, o la identificación de procedimientos a digitalizar, que van de la mano con los plazos puestos en la misma ley.
- El seguimiento a los procesos de cara al usuario es uno de los desafíos más fuertes, principalmente en la transparencia de cara a la ciudadanía.
- Pese a que la institución pudiera indicar que la interoperabilidad debería ser uno de los pilares más complejos de avanzar, la afirmación con mayor desacuerdo es la asociada al proceso para digitalizar documentos. Esto estaría impidiendo el funcionamiento óptimo de un gestor documental.

7. Discusión de los resultados

Los resultados encontrados son muy importantes para analizar el avance de la transformación digital en las instituciones públicas de Chile. El objetivo principal fue identificar las brechas y oportunidades existentes en cinco dimensiones claves: Estrategia, Personas, Procesos, Tecnología y Ley de Transformación Digital.

En la dimensión Estrategia, se observa que las instituciones se encuentran en un nivel inicial o principiante en cuanto a la definición de una estrategia de transformación digital que aumente el valor para la ciudadanía. Existe un rezago en la implementación de estrategias de transformación digital con inversiones

concretas, lo que genera una brecha entre las declaraciones estratégicas y la obtención de resultados significativos.

En cuanto a la dimensión Personas, las instituciones no han logrado incorporar el capital humano y los cambios organizacionales necesarios para la transformación digital. La principal brecha por trabajar es la cultura digital, sumado a la falta de gestión activa de las barreras que dificultan la transformación digital. Las personas no siempre entienden el rol que tienen la creación de valor para la ciudadanía, y las instituciones no cuentan con personas que promuevan la transformación digital en

sus distintas áreas. A esto se suma, la falta de definición del rol de TI en la transformación digital.

En la dimensión Procesos, existe una amplia brecha por cubrir en cuanto a las oportunidades de mejora en los procesos. La principal brecha por mejorar es el subdimensión Roadmap e iniciativas. No existe presupuesto asignado a las iniciativas de transformación digital. Aunque se identifican procesos claves, los equipos no pueden detectarlos.

En la dimensión Tecnología, las instituciones se encuentran en un nivel inicial o principiante en cuanto al uso de tecnología. La mayor brecha se encuentra en datos y analítica. Existe una falta de cohesión estratégica en la gestión de la tecnología. Se necesitan capacidades de datos y analítica más robustas, y hay deficiencias en la infraestructura, estrategia, seguridad y protección de datos.

Finalmente, en la dimensión Ley de Transformación Digital, se observan algunas carencias a nivel operacional interno, respecto del uso de herramientas digitales. Las instituciones cuentan con un mayor grado de avance en la entrega de información hacia el exterior de la organización. La intuición podría indicar que la interoperabilidad debería ser uno de los pilares más complejos de avanzar; sin embargo, la afirmación con mayor desacuerdo es la asociada al proceso para digitalizar documentos.

Ahora bien, ¿cuáles son los principales desafíos y oportunidades para avanzar en la transformación digital de forma sostenible? A partir del análisis de las cinco dimensiones, el estudio identifica una serie de desafíos y oportunidades para avanzar en la transformación digital de las instituciones públicas chilenas. Entre los desafíos más importantes, se encuentran:

- Abordar las brechas identificadas en cada una de las dimensiones
- Definir una estrategia transformación digital clara y alineada con los objetivos organizacionales.
- Fomentar una cultura digital al interior de las instituciones
- Desarrollar las capacidades de las personas para impulsar la transformación digital
- Invertir en la mejora de los procesos y la implementación de tecnologías adecuadas
- Fortalecer la gobernanza de datos y la seguridad de la información
- Implementar de manera efectiva la Ley de Transformación Digital.

8. Conclusiones

El presente estudio sobre transformación digital en instituciones públicas de Chile analizó el avance de la transformación digital en cinco dimensiones claves: Estrategia, Personas, Procesos, Tecnología y Ley de Transformación Digital. El objetivo principal fue identificar las brechas y oportunidades existentes, para avanzar hacia una transformación digital efectiva que genere valor para la ciudadanía.

Si bien se han realizado algunos avances, como la definición de una estrategia para la transformación digital y la entrega de información hacia el exterior, aún queda un largo camino por recorrer. Existen brechas importantes en la claridad de las estrategias, la inversión en iniciativas concretas, la comprensión del rol que cumple por parte de los funcionarios, la gestión de los procesos claves y el uso de datos y analítica.

Es necesario un liderazgo claro, una visión estratégica compartida, una inversión sostenida en recursos y un cambio cultural profundo para alcanzar una transformación digital efectiva. Se recomienda fortalecer el liderazgo y la gobernanza de la transformación digital, desarrollar una estrategia de transformación digital integral, fomentar una cultura digital, desarrollar las capacidades de las personas, invertir en tecnología, mejorar los procesos e implementar de manera efectiva la Ley de Transformación Digital.

La transformación digital es un proceso complejo, pero también una oportunidad única para modernizar las instituciones públicas, mejorar la calidad de los servicios y generar valor para la ciudadanía. Con un enfoque estratégico, una inversión sostenida y un compromiso conjunto, es posible alcanzar una transformación digital efectiva que impulse el desarrollo del país.

Este estudio revela que, si bien se han realizado algunos avances, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar una transformación digital efectiva. Se requiere un liderazgo claro y comprometido por las altas autoridades, una visión estratégica compartida por la organización, una inversión en recursos humanos y tecnológicos y un cambio cultural profundo que impulse la transformación digital en todas las instituciones. En este sentido, se recomienda:

- Fortalecer el liderazgo y la gobernanza de la transformación digital: Crear un comité de transformación digital de alto nivel con participación transversal, definición de roles y responsabilidades, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del su avance.
- Desarrollar una estrategia transformación digital integral: Definir una estrategia de transformación digital clara, alineada con los objetivos organizacionales y con un horizonte de tiempo definido, que incluya planes de acción concretos, indicadores de éxito y mecanismos de monitoreo y evaluación.
- Fomentar una cultura digital: Implementar programas de capacitación y sensibilización, para todos los funcionarios, promover el uso de herramientas digitales en el trabajo diario, y reconocer y premiar las iniciativas exitosas en transformación digital.
- Desarrollar las capacidades de las personas: Fortalecer las competencias digitales de los funcionarios en áreas como datos y analítica, gestión de proyectos, ciberseguridad y trabajo colaborativo.
- Invertir en tecnología: Destinar recursos en la adquisición e implementación de tecnologías adecuadas para las necesidades de la institución, priorizando la seguridad de la información, la interoperabilidad y la accesibilidad.
- Mejorar los procesos: Implementar metodologías de mejora continua de procesos, identificar y eliminar cuellos de botella, y simplificar los trámites burocráticos.
- Implementar de manera efectiva la Ley de Transformación Digital: Desarrollar planes de acción específicos para el cumplimiento de la ley, establecer mecanismos de colaboración con otros organismos públicos y privados, y promover el uso de estándares y protocolos abiertos.

La transformación digital es un proceso complejo y desafiante, pero también es una oportunidad única para que las instituciones públicas chilenas modernicen sus procesos, mejoren la calidad de sus servicios y generen un mayor valor para la ciudadanía. Con un enfoque estratégico, una inversión sostenida y un compromiso conjunto de todos los actores involucrados, es posible alcanzar una transformación digital efectiva que impulse el desarrollo del país. 