

# Puentes tecnológicos: Estrategias transformadoras para municipios y otras instituciones públicas.



**Gustavo Zurita**  
Profesor Titular, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

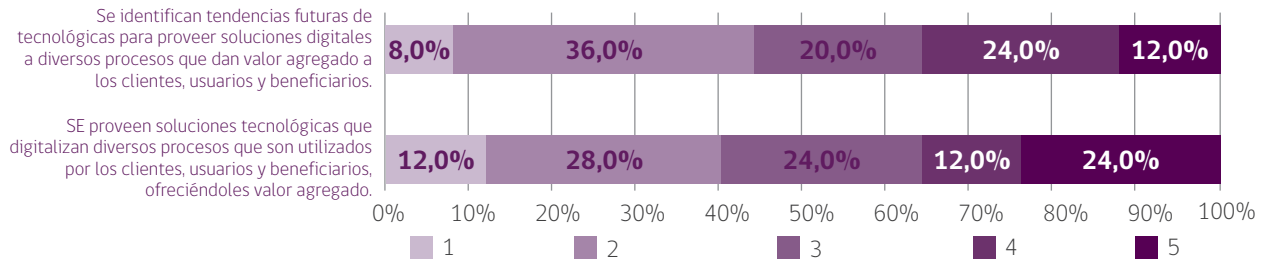
Las soluciones tecnológicas son uno de los aspectos fundamentales para la digitalización y la transformación digital, junto con su integración con la estrategia, las personas y los procesos. A través de la digitalización, las soluciones tecnológicas permiten convertir procesos tradicionales en digitales. Digitalizar datos, documentos y operaciones mejora la eficiencia, facilita el acceso a la información, reduce costos, mejora la experiencia del ciudadano, entre muchos otros aspectos positivos. Al digitalizar, se pueden recopilar datos valiosos, automatizar tareas repetitivas y minimizar errores humanos, lo que sienta las bases para operaciones más eficientes y tomar decisiones basadas en datos.

La transformación digital, en cambio, consiste en un paso que va más allá de la digitalización, implicando un cambio cultural en las personas, y una reingeniería radical en la estrategia y los procesos que culminan en cambios relevantes en la forma de operar de cara al ciudadano. Las soluciones tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, la analítica de datos, o la computación en la nube, permiten rediseñar procesos de negocio, personalizar servicios y mejorar la experiencia del ciudadano de forma sustancial. Asimismo, fomentan una cultura de innovación, resiliencia y agilidad, donde las instituciones públicas o gubernamentales pueden anticipar tendencias, adaptarse rápidamente al cambio y crear propuestas de valor sostenibles para los ciudadanos.

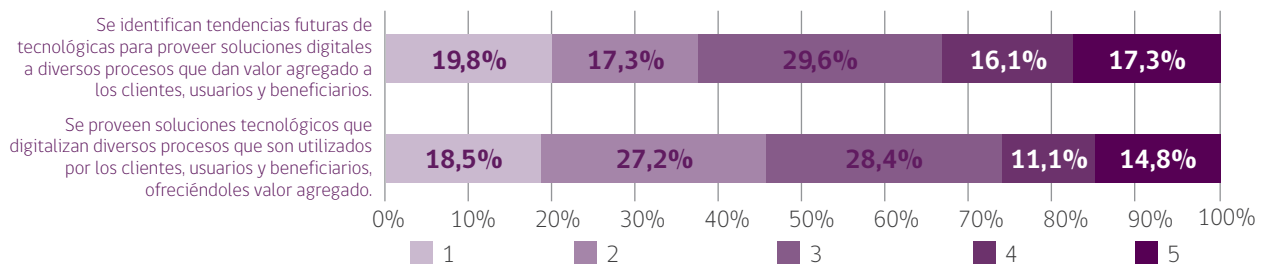
## **Resultados soluciones tecnológicas de municipios e instituciones públicas no municipios**

Al separar y comparar proporcionalmente los resultados de la subdimensión de soluciones tecnológicas entre las 25 instituciones gubernamentales y 71 municipios que respondieron nuestra encuesta en el año 2023 y son parte del presente informe Índice de Madurez de Transformación Digital (IMTD) 2024, se pueden observar algunos resultados interesantes para analizar el paso de la digitalización hacia la transformación digital. Ver figuras a continuación para Instituciones y Municipios.

**Figura 1. Tecnologías: Soluciones – municipios e instituciones públicas no municipios.**  
**TECNOLOGÍAS: SOLUCIONES – INSTITUCIONES**



**Figura 2. Tecnologías: Soluciones – Municipios**  
**TECNOLOGÍAS: SOLUCIONES – MUNICIPIOS**



Comparando las Figuras 1 y 2, se puede apreciar que las instituciones públicas no municipios parecen responder de manera más favorable que los municipios, tanto en identificar tendencias futuras tecnológicas, como también para proveer de soluciones tecnológicas. Esta diferencia sugiere que las instituciones gubernamentales están más enfocadas en fortalecer la anticipación de tendencias tecnológicas, mientras que los municipios podrían necesitar mejorar la identificación, calidad y relevancia de las soluciones tecnológicas que ofrecen. Esto da cuenta que la brecha digital debe cada vez cerrarse.

Por un lado, según las características de las instituciones gubernamentales, es posible señalar que requieren una perspectiva más elaborada en la identificación de tendencias tecnológicas futuras, mejorando su capacidad para anticipar y planificar nuevas tendencias. Para esto, se requieren equipos especializados y herramientas avanzadas de análisis para rastrear y prever tendencias emergentes; participar activamente en redes de innovación, con el fin de compartir experiencias y generar conocimientos sobre tendencias tecnológicas; y contar con una formación profesional, que permita mantener al personal actualizado y preparado para adoptar nuevas tecnologías.

Por otro lado, según el rol de los municipios y los datos obtenidos, se identifica la necesidad que tienen por mejorar la calidad y relevancia de sus soluciones tecnológicas, con el fin de satisfacer las necesidades y resolver los desafíos locales. Para esto, se necesita involucrar a la comunidad. De esa manera, es posible garantizar que

las soluciones sean útiles y tengan impacto, adoptando un enfoque ágil que permita probarlas y ajustarlas rápidamente, según la retroalimentación de los ciudadanos.

Tanto las instituciones públicas no municipios como los municipios, aunque tienen distintos desafíos, comparten un objetivo en común para mejorar el uso de soluciones tecnológicas. Este se relaciona con tener un enfoque centrado en el ciudadano, que permita diseñar soluciones considerando sus necesidades y experiencias para maximizar la adopción y el impacto; proporcione transparencia y comunicación del valor de las soluciones tecnológicas para generar confianza; mejore la infraestructura tecnológica y establezca una gobernanza clara, para garantizar la interoperabilidad y el uso seguro de los datos.

Tanto las instituciones públicas no municipios como municipios requieren encontrar formas de integrar estas estrategias y aprender de las experiencias mutuas para cerrar la brecha tecnológica. El paso de la digitalización hacia la transformación digital exitosa depende de una reingeniería que incluya a todos los niveles, como también a todas las instituciones públicas en conjunto y no aisladamente, adaptando las soluciones a las necesidades de las comunidades locales y los objetivos estratégicos generales.

La evidencia en otros países donde han logrado exitosamente llevar a cabo la transformación digital, indica que para hacer el tránsito de

la digitalización hacia la transformación digital es relevante compartir las buenas prácticas y experiencias. La OCDE<sup>1</sup> destaca la importancia de contar con una visión compartida entre los gobiernos de América Latina sobre un gobierno digital más eficiente. Sugiere que todas las instituciones públicas deben mejorar la colaboración y coordinación, apoyándose en estrategias nacionales para digitalizar procesos y entregar servicios digitales que respondan mejor a las necesidades de los ciudadanos; además, indica que es esencial integrar la tecnología de forma estratégica para mejorar la productividad, innovación y transparencia.

### **Fomentando la colaboración a través del Coordinador de Transformación Digital (CTD)**

En toda institución pública, municipio o no municipio, para que un CTD pueda trabajar efectivamente con el Órgano de Administración del Estado (OAE) y avanzar en el cumplimiento de la Ley 21.180 de Transformación Digital, es esencial seguir un enfoque colaborativo y sistemático centrados en el desarrollo de soluciones tecnológicas. En este sentido, se proponen las siguientes estrategias:


- Colaboración interinstitucional: El CTD de las instituciones gubernamentales y municipios debe trabajar en conjunto para entender las necesidades y desafíos locales y globales en digitalización, y su alineamiento en el uso de soluciones basadas en tecnologías diversas. Esto ayuda a diseñar estrategias generales y también específicas, que se alineen con los objetivos generales de cada órgano y aseguren una implementación de la digitalización apoyada por tecnologías, con el fin de asegurar el éxito de la transformación digital.
- Coordinación entre CTD: Los CTD de distintos municipios e instituciones gubernamentales deben formar un comité de trabajo conjunto. Este comité podrá facilitar el intercambio de buenas prácticas, fomentar la adopción de soluciones tecnológicas comunes que reduzcan costos y evitar la duplicación de esfuerzos, como es el caso, por ejemplo, de las distintas versiones de soluciones tecnológicas de cobro de patentes de vehículos que presentan muchos municipios.
- Integración con el OAE: Establecer canales de comunicación directa entre el comité de CTD y el OAE es crucial para alinear las estrategias locales con las políticas nacionales. Esto garantiza que los procedimientos administrativos se ajusten a los estándares del OAE, asegurando la interoperabilidad y cumplimiento de la Ley 21.180, como también la identificación de posibles y

convenientes cambios en los estatutos y leyes, para continuar con los procesos de adopción de soluciones tecnológicas.

- Creación de plataformas tecnológicas compartidas: Los CTD deben identificar y proponer soluciones compartidas para los problemas comunes, como infraestructura en la nube, servicios de gestión documental o portales de servicios en línea. El uso de estas plataformas genera una economía de escala, evitando que cada municipio o institución gubernamental tenga que desarrollar soluciones separadas.
- Capacitación y sensibilización: Es vital que los CTD promuevan programas de formación para el personal, no solo en el uso de herramientas tecnológicas, sino también en la importancia de la transformación digital a través de la aplicación y utilización de tecnologías diversas. La cultura organizacional debe estar orientada a la colaboración y la innovación en el manejo y uso de tecnologías de información.
- Medición y evaluación: El CTD debe definir métricas claras para medir el progreso hacia la transformación digital. Colaborando con el OAE, puede evaluar periódicamente el estado de avance y ajustar las estrategias, según los resultados obtenidos, y asegurar los beneficios que las tecnologías pueden aportar con miras hacia mejoras en la experiencia del ciudadano.

### **Ideas finales para la transformación digital con los Coordinadores de Transformación Digital (CTD)**

Siguiendo las recomendaciones de pasos o estrategias que se mencionaron anteriormente, se espera que cada CTD tenga una ubicación privilegiada y de influencia en cada organismo público. El CTD debe ser un agente de cambio, influir en todo el equipo directivo e idealmente, participar de los procesos de toma de decisión en cuanto a inversiones que se llevarán a cabo para potenciar la entrega de servicios a las personas y ciudadanos. No puede ser un asesor dependiente de un jefe de tecnología o estar al alero de una unidad de apoyo.

El CTD puede lograr sinergias con el OAE y otras instituciones públicas o privadas, para liderar de forma efectiva el cambio, asegurando una transición fluida desde la digitalización hacia la transformación digital completa. De esta manera, la tecnología puede aportar a las instituciones públicas, municipios y no municipios, transformándose en un puente que los conecta y permite brindar servicios únicos y de calidad a los ciudadanos. 

1 <https://www.oecd.org/digital/broadband/lac-digital-toolkit/es/Home/toolkit-text-chapter12es.htm>