

---

# Avances en la transformación digital en Chile: ¿Cómo va el sector el sector público?

---



Los autores analizan los resultados parciales de la 2° versión del Índice de Madurez en Transformación Digital (IMTD), desarrollado para monitorear el avance de los organismos públicos en el cumplimiento de la Ley 21.180 de Transformación Digital.

El análisis muestra que, a pesar de los esfuerzos gubernamentales por impulsar la adopción de tecnología, el ritmo de incorporación de las organizaciones públicas ha sido notablemente lento.

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

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

**Roberto Pino**  
Socio y Gerente, Grupo Imagine

**Angélica Iriarte**  
Socio Gerente, Symnetics Chile

## Resumen

La Transformación Digital de las organizaciones no solo es algo importante para empresas del mundo privado, sino también para organizaciones del mundo público. Es así como en Chile, en el año 2019, se promulgó la Ley 21.180 que obliga a las instituciones del Estado para avanzar en Transformación Digital en los próximos años. En ese contexto, en el año 2022 se presentó la primera versión del Índice de Madurez en Transformación Digital (IMTD), el cual respondió a la pregunta de cómo las organizaciones públicas en Chile estaban

avanzando en la implementación de la Ley 21.180. El objetivo de este artículo es presentar los resultados generales de la segunda versión del IMTD desarrollada en este año 2024, y realizar análisis comparativos. El IMTD en 2024 evidencia que, aunque la pandemia aceleró el uso de tecnologías, muchas entidades públicas chilenas aún están en etapas iniciales de Transformación Digital. Esto plantea dudas sobre su capacidad para cumplir con los requisitos de la Ley 21.180. Es crucial profundizar en los ejes de la ley para guiar eficazmente la modernización del Estado.



Christian A. Cancino



Gustavo N. Zurita

## 1. Introducción

A nivel mundial, son distintos los índices que miden el avance en Transformación Digital de los países y sus organizaciones (Cepal, 2021). Por ejemplo, el Índice de Competitividad Digital o IMD World Digital, publicado por el Instituto de Desarrollo de la Gestión<sup>1</sup>, evalúa la capacidad de los países para adoptar y explorar las oportunidades digitales. Este índice examina aspectos como la infraestructura tecnológica, la adopción de tecnologías y la actitud hacia la digitalización. Asimismo, el Índice de Competitividad en la Era Digital o DESI (Digital Economy and Society Index, publicado por la Comisión Europea<sup>2</sup>), evalúa el progreso de los países de la Unión Europea en términos de Transformación Digital. Incluye indicadores sobre conectividad, habilidades digitales, uso de servicios en línea y más. Un ejemplo más es el Índice de Gobierno Digital, publicado por la OCDE<sup>3</sup>, el cual mide los niveles de adopción de enfoques estratégicos, herramientas de política pública, implementación y supervisión de las políticas de gobierno digital en los países miembros de la OCDE.

De acuerdo con Westerman et al. (2011), De la Boutetière et al. (2018) y Verina & Titko (2019), la Transformación Digital implica emplear tecnología para significativamente mejorar el desempeño, la competitividad o el crecimiento de las organizaciones. **Este proceso de incorporación de tecnología debe ir de la mano con la gestión del cambio cultural, la implementación de una estrategia claramente delineada, el liderazgo efectivo y la promoción de la innovación, entre otros elementos esenciales. Es por ello que son muchas las industrias y sectores donde se ha profundizado el análisis de cómo las organizaciones avanzan en Transformación Digital y sus resultados (Fariás y Cancino, 2021).**

¿Por qué existe esta preocupación por avanzar en una Transformación Digital de los países y de las organizaciones públicas? La creciente importancia de la Transformación Digital se fundamenta, entre muchos aspectos, en la

1.- [www.imd.org](http://www.imd.org)

2.- <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

3.- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



necesidad de mejorar la competitividad global mediante la adopción de tecnologías digitales (Farias y Cancino, 2021). Así también, en impulsar la eficiencia operativa a través de la automatización de procesos, donde las instituciones del Estado puedan brindar un mejor servicio y de forma más eficiente a los ciudadanos. Es posible mencionar que aquellos países que no avanzan en la Transformación Digital corren el riesgo de quedarse rezagados en un mundo cada vez más digitalizado, afectando su capacidad para ofrecer servicios de forma excepcional, especialmente en un entorno en constante cambio (Jadue y Olguín, 2022; Oporto, 2022; Sotomayor et al., 2022; von Muhlenbrock y Olguín, 2022).

La Ley 21.180 sobre Transformación Digital del Estado en Chile, publicada el 11 de noviembre de 2019, modifica las bases de los procedimientos administrativos para avanzar en su digitalización, contribuyendo así a la entrega de servicios más cercanos, simples y oportunos a la ciudadanía. Según Gobierno Digital (2024), *“la Ley 21.180 impulsa que el ciclo completo de los procedimientos administrativos de todos los órganos de la Administración del Estado sujetos a Ley*



---

**Aquellos países que no avanzan en la Transformación Digital corren el riesgo de quedarse rezagados en un mundo cada vez más digitalizado, afectando su capacidad para ofrecer servicios de forma excepcional, especialmente en un entorno en constante cambio**

---

*de Bases de Procedimiento Administrativo (19.880) se realice en formato electrónico. Esto permitirá otorgar mayor certeza, seguridad y velocidad en la entrega de servicios a las personas, junto con una mayor transparencia de los procesos y actuaciones del Estado en su relación con la ciudadanía”.*

**¿Cómo le ha ido a Chile en cuanto a avanzar en la Transformación Digital de las organizaciones del Estado?**

---

## El Índice de Madurez en Transformación Digital (IMTD) en 2024 evidencia que, aunque la pandemia aceleró el uso de tecnologías, muchas entidades públicas chilenas aún están en etapas iniciales de Transformación Digital, lo que dificulta cumplir con los requisitos de la Ley 21.180.

---

**A nivel global, la segunda versión del Índice de Gobierno Digital de la OCDE 2023 menciona a Chile en el penúltimo puesto del ranking, solo superando a Costa Rica, recién ingresado a la OCDE, que ocupó el puesto 33. Este ranking está liderado por Corea, Dinamarca, Reino Unido y Noruega. Nada de buenos son los resultados que señala este ranking en materias o dimensiones de análisis como: Digital desde el diseño, Sector Público basado en datos, Gobierno como plataforma, Abierto por defecto, Centrado en el usuario y Proactividad.**

En las siguientes secciones de este trabajo, veremos un estudio realizado en Chile que entrega luces sobre los aspectos positivos y negativos de la implementación de la Ley 21.180 por parte de las organizaciones públicas en el país. Con la comparación de dos versiones (año 2022 y año 2024) de un Índice de Madurez en la Transformación Digital, se analizará si existen avances importantes o no en el cumplimiento de la Ley.

### 2. Índice de Madurez en la Transformación Digital (IMTD) año 2022

En el contexto nacional, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a través del Centro de Gestión de Información para los Negocios (CGIN), en conjunto con las empresas consultoras Imagine Group y Symnetics

Chile, publicó en 2022 el primer Índice de Madurez en la Transformación Digital (IMTD) de las empresas públicas en Chile, cuyos datos fueron levantados durante el año 2021.

Este IMTD nace ante la necesidad de medir en el país el grado de implementación de la Ley 21.280 sobre Transformación Digital en el Estado, promulgada el año 2019, y que tuvo como objetivo proponer distintos pasos que debían dar las organizaciones públicas en Chile para avanzar hasta el año 2024 en las dimensiones de interés relacionadas con la Transformación Digital de las operaciones de empresas públicas (Jadue *et al.*, 2022).

El análisis de los resultados principales del IMTD del 2022 concluyó que la mayoría de las entidades públicas analizadas solo estaban (en relación con cuatro niveles de clasificación: Iniciado, Principiante, Intermedio y Maduro) en un nivel de madurez Iniciado y Principiante en materia de Transformación Digital. Es decir, el nivel de avance que mostraron los 23 organismos del Estado encuestados – 11 instituciones gubernamentales de nivel central, 11 municipalidades y una gobernación regional –, solo evidenció cambios mínimos en la Transformación Digital de nuestras organizaciones públicas.

La Tabla 1 muestra la matriz de evaluación del IMTD para el sector público sobre cuatro dimensiones de análisis y cuatro niveles de clasificación.

Tabla 1. Matriz de evaluación del IMTD para el sector público

	<b>Nivel 1: Iniciado</b>	<b>Nivel 2: Principiante</b>	<b>Nivel 3: Intermedio</b>	<b>Nivel 4: Maduro</b>
<b>Estrategia</b>	No se ha logrado definir elementos estratégicos que guíen el camino hacia la TD, y que se vinculen con el aporte de valor a la ciudadanía.	Se comienza a entender la importancia de alinear los esfuerzos con la TD. No obstante, aún no se logra transmitir a los equipos los beneficios de estos esfuerzos en pro de satisfacer las necesidades de la ciudadanía.	Se gestiona activamente la estrategia y los objetivos de TD; sin embargo, no se ha visto reflejado en resultados concretos de mejora hacia la ciudadanía.	Se gestiona de manera clara la estrategia y se ha logrado conectarla con los objetivos de TD, lo que se traduce en mejoras en los productos y/o servicios entregados a la ciudadanía.
<b>Personas</b>	Los líderes no han logrado generar el sentido de urgencia para la TD, pudiendo existir desaprovechamiento de capacidades, talentos y herramientas.	Existe un grado de conciencia en la importancia de la TD, que permite levantar las necesidades y oportunidades para cerrar las brechas que impulsan el cambio, en términos de capacidades, talento y herramientas.	Se cuenta, en gran medida, con las capacidades, talentos y herramientas requeridas para lograr la TD, pero solo algunos equipos han adoptado una cultura de cambio, sin permear en el resto del organismo.	Los equipos han entendido la importancia de la TD, logrando una cultura movilizadora y contando con las capacidades, talentos y herramientas necesarias para alcanzarla.
<b>Procesos</b>	Existe evidencia de la necesidad de tener que realizar los procesos de una manera distinta. No obstante, se observan esfuerzos aislados que no se traducen en iniciativas y proyectos transversales.	Se han identificado oportunidades de mejora en los procesos que pueden abordarse a través de la TD; sin embargo, existen barreras organizacionales para la ejecución efectiva de iniciativas y proyectos.	Existen iniciativas y proyectos en presuuesto y ejecución, pero aún es necesario desarrollar la capacidad para identificar espacios de mejora continua en los procesos que necesitan de una TD.	Se ha generado una cultura de innovación que permite reconocer y ejecutar ágilmente las iniciativas y proyectos necesarios para cerrar brechas de los procesos y así alcanzar los objetivos de TD.
<b>Herramientas</b>	No se cuenta con una arquitectura e infraestructura de datos que apoyen la toma de decisiones, siendo el equipo de TI reconocido solo como un soporte tecnológico.	Se está comenzando a desarrollar una arquitectura e infraestructura de datos para la toma de decisiones, basada en datos confiables, teniendo el equipo de TI un rol táctico operacional.	Los datos son utilizados para facilitar la toma de decisiones, contando con un equipo de TI que tiene un rol estratégico. No obstante, es necesario aún lograr una gestión integral de datos e información.	La información es gestionada y gobernada de manera responsable, teniendo conciencia del ciclo de vida de los datos, lo que permite su utilización para aumentar el valor hacia la ciudadanía, desde el quehacer de la institución.

El modelo de evaluación de la Transformación Digital del IMTD 2022 se divide en cuatro dimensiones: Estrategia, Procesos, Herramientas (Tecnologías) y Personas (ver Tabla 1 y Figura 1), donde, en cada una de estas dimensiones, se analizan otras sub dimensiones de interés (Jadue *et al.*, 2022).

La dimensión Personas está en el centro del modelo, pues la Transformación Digital requiere un cambio cultural y el desarrollo de conocimientos para todo el personal de la administración pública y sus organizaciones.

¿Qué resultados e implicancias tuvo el informe del Índice de Madurez en la Transformación Digital (IMTD) en su versión 2022 que hizo relevante continuar con nuevas versiones del índice para este año 2024?

Primero, en los resultados de Sotomayor et al. (2022) se mencionó que difícilmente se cumplirían los tiempos de implementación descritos en la Ley 21.180 que pedía avanzar con resultados para el año 2024. Ninguna organización pública encuestada se encontraba en un nivel de avance importante para cumplir los compromisos de la Ley. Este resultado tuvo una gran correlación con las acciones tomadas por el gobierno central en cuanto a extender el plazo de aplicación de la Ley, ampliando los años de implementación hasta el 2027.

Figura 1. Modelo de Evaluación

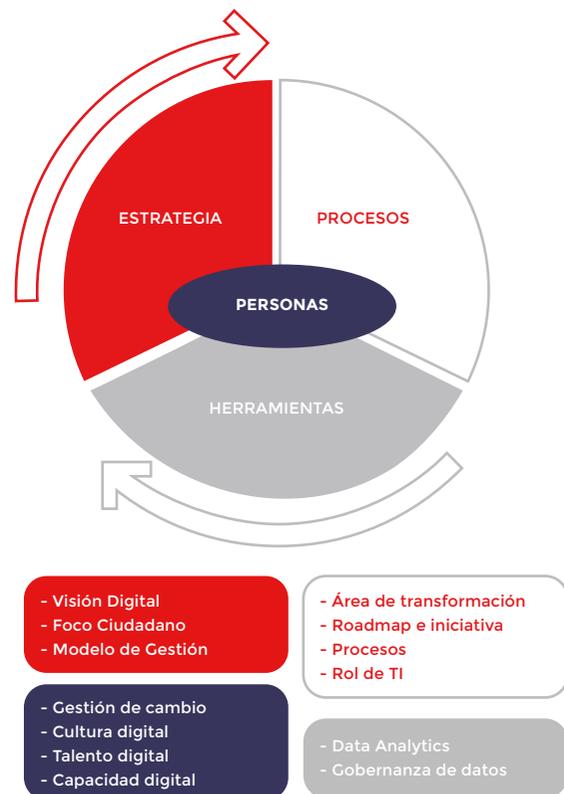


Figura 2. Etapas de la Ley

Fuente: Gobierno Digital (2024)



Segundo, las implicancias en los medios de comunicación del primer IMTD fueron muy importantes. Distintos medios de comunicación (prensa escrita, prensa online, programas especializados en radio y formatos online, de la Región Metropolitana y de regiones, entre otros) valoraron positivamente los resultados y recomendaciones que entregó el IMTD 2022, particularmente por advertir del evidente retraso de las organizaciones públicas en poder cumplir con la Ley 21.180. Por un lado, algunas organizaciones habían incorporado la Transformación Digital como parte de una planificación deliberada y consciente, lo que les facilitó abordar de manera más efectiva los requisitos establecidos en la Ley 21.180. Por otro lado, otras entidades adoptaron una estrategia reactiva o tardía, lo que podría explicar por qué, hasta el IMTD 2022, se observaron progresos limitados en términos de Transformación Digital (Cancino y Coronado, 2022).

Tercero, los hallazgos del estudio revelaron que la Transformación Digital no se debe limitar simplemente a la inversión en tecnología; más bien, debe estar intrínsecamente ligada a un cambio cultural y al desarrollo de conocimientos y habilidades del personal de la administración pública (Hemerling *et al.*, 2018). Fue crucial difundir la idea de que los funcionarios públicos estén familiarizados y comprendan cómo las nuevas tecnologías pueden mejorar sus funciones diarias. Los trabajadores de primera línea y los líderes desempeñan un papel fundamental como impulsores del cambio hacia una Transformación Digital que mejore la prestación de servicios a los ciudadanos. La tarea era clara: es necesario iniciar un cambio cultural que incluya la formación y capacitación del personal, permitiéndoles así hacer frente de manera más efectiva a los nuevos desafíos.

Cuarto, fueron bastantes las conferencias, charlas y reuniones de hacedores de política pública donde se utilizaron los datos del IMTD 2022 para discutir sobre los avances propuestos, las oportunidades de mejora a los distintos proyectos y las prioridades de gestión en las organizaciones públicas para

influir en cuanto a impulsar la Transformación Digital.

El conjunto de todos estos elementos mencionados llevó a que el grupo a cargo del proyecto (Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile - CGIN, Imagine Group y Symnetics Chile) desarrollara durante todo el segundo semestre de 2023 el levantamiento de datos actualizados sobre cómo van nuestras organizaciones públicas en Chile en cuanto a Transformación Digital y el cumplimiento de la Ley 21.180. Los resultados completos del IMTD 2024 se presentarán en el mes de julio de 2024, pero un adelanto de ideas principales se muestran a continuación.

### 3. Nueva versión del IMTD para el año 2024

Durante el segundo semestre de 2023 se encuestaron 106 organizaciones públicas que desearon participar voluntariamente en la segunda versión del IMTD en Chile. Lo anterior resulta un aspecto relevante de esta nueva versión, pues el mayor número de organizaciones en la muestra da cuenta del interés y preocupación que tienen las instituciones del Estado por cumplir la Ley 21.180 y por ver cuánto han avanzado en Transformación Digital.

Se evaluaron las cuatro dimensiones y subdimensiones señaladas en la Figura 1, a través de la aplicación de una encuesta compuesta por 39 preguntas. En este trabajo se presentan solo los resultados y reflexiones a nivel de dimensiones y a nivel agregado, invitando a los lectores a revisar próximamente los resultados por dimensiones en el mes de julio de 2024.

#### 3.1 Resultados de la segunda encuesta IMTD a nivel agregado

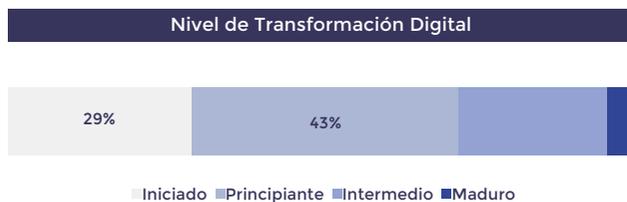
La siguiente Figura 2 presenta los resultados agregados considerando los cuatro niveles de avance en Transformación Digital del modelo de la Figura 1. Un primer dato de interés es

que el 72% de las instituciones participantes manifiestan que se encuentran en un nivel Iniciado o Principiante, lo que es un 9% mayor a lo levantado en la primera versión del IMTD en 2022, que presentaba un 63% de organizaciones en los primeros dos niveles.

Un segundo dato de interés muestra que un 4% de las organizaciones encuestadas se manifiesta estar en un nivel Maduro de Transformación Digital, lo que representa un gran avance con respecto al IMTD en 2022, donde no había organizaciones en esta categoría.

Que un porcentaje mayor de organizaciones se encuentren en estado Iniciado (29% en 2024, mayor que el 17% de 2022) da cuenta de que las instituciones se autodefinen en niveles Iniciado de trabajo en cuanto a Transformación Digital, muy

Figura 2. Resultados agregados



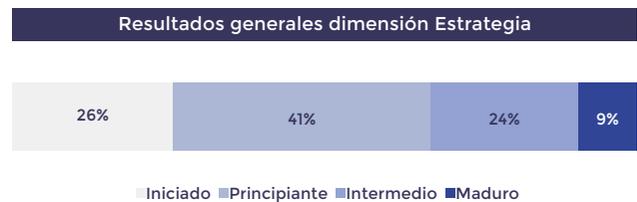
lejos de avanzar hacia niveles Intermedio o Maduro, lo que pone en riesgo la real implementación y cumplimiento de la Ley 21.180 al año 2027.

### 3.2 Resultados de la segunda encuesta IMTD por dimensión

Para profundizar en el análisis, se presentan los resultados de las cuatro dimensiones: Estrategia, Procesos, Personas y Herramientas o Tecnología.

De acuerdo con la Figura 3, resultados de la dimensión Estrategia, la mayoría de los organismos del Estado encuestados se encuentran en niveles Iniciado (26%) o Principiante (41%), es decir, el 67% de los casos, mismo porcentaje que vimos en la versión 2022 del IMTD. La diferencia principal entre los años 2024 y 2022 está en el porcentaje de organizaciones ubicadas en el nivel Maduro, que sube de un 4% en 2022 a un 9% en 2024.

Figura 3. Resultados de la dimensión Estrategia

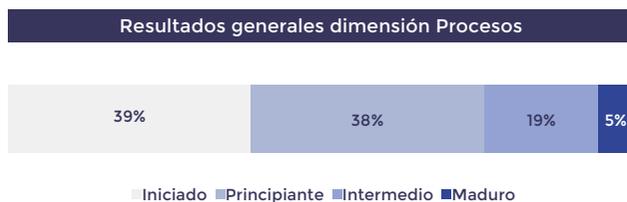


Según la Figura 4, resultados de la dimensión Procesos, los organismos del Estado encuestados se encuentran en niveles Iniciado (39%) o Principiante (38%), es decir, el 77% de los casos, porcentaje mayor que en la versión 2022 del IMTD que fue de 67%. En el nivel Maduro se avanza de un 4% en el IMTD 2022 a un 5% en el IMTD en 2024.

Debe llamar la atención la mayor autodefinición de los organismos públicos en estadios Iniciado y Principiante, transcurridos ya cuatro años desde la promulgación de la Ley

21.180. Es natural pensar que en 106 empresas analizadas habrá algunas de ellas que sí han realizado el trabajo de avanzar en Transformación Digital. Lo llamativo es el gran número de organizaciones que se declara en niveles bajos de Transformación Digital. Incluso después de haber aprendido de la experiencia de la pandemia y estallido social, que llevó a muchas organizaciones a implementar nuevas tecnologías de comunicación con los ciudadanos.

Figura 4. Resultados de la dimensión Procesos

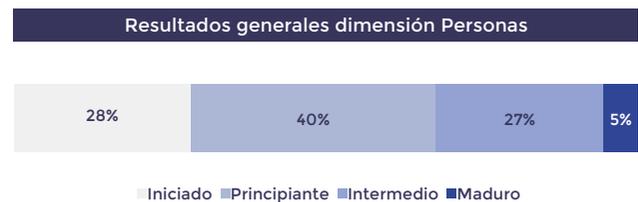


De acuerdo con la Figura 5, resultados de la dimensión Personas, 28% de los organismos del Estado encuestados se encuentran en niveles Inicializado y un 40% en nivel Principiante, es decir, el 68% de los casos, porcentaje mayor que el que vimos en la versión 2022 del IMTD, de 64%. El porcentaje de organizaciones ubicadas en el nivel Maduro sube de un 4% en 2022 a un 5% en 2024.

Sin duda, el caso anterior es muy preocupante. Pareciera ser que, luego del gran avance en el uso de herramientas de comunicación de naturaleza no presencial que aprendimos a utilizar durante la pandemia de COVID19, donde las personas nos ajustamos rápidamente a utilizar distintas tecnologías de información y comunicación, en el periodo post pandemia,

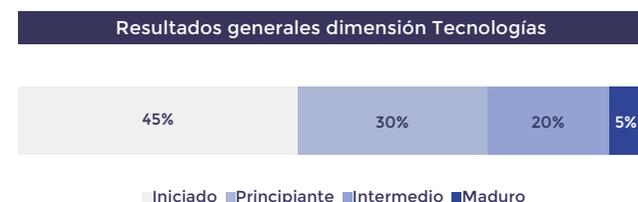
2022 y 2023, ha existido un retroceso importante en la percepción de los miembros de las empresas encuestadas en cuanto a sus avances en Transformación Digital y habilidades al respecto.

Figura 5. Resultados de la dimensión Personas



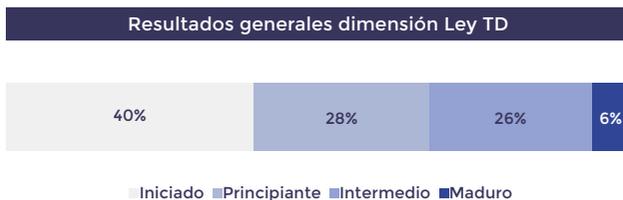
Según la Figura 6, resultados de la dimensión Herramientas o Tecnologías, la mayoría de los organismos del Estado encuestados se encuentran en niveles Inicializado (45%) o Principiante (30%), un 75% de los casos, mucho mayor que el 55% de la versión 2022 del IMTD. Al igual que en las otras dimensiones, el porcentaje de organizaciones ubicadas en el nivel Maduro sube, en este caso de un 4% en 2022 a un 5% en 2024.

Figura 6. Resultados de la dimensión Herramientas o Tecnologías



Es evidente que en todas las dimensiones analizadas para el año 2024 aumenta el porcentaje de organizaciones, con respecto a los resultados 2022, que se encuentran en niveles Iniciado o Principiante en cuanto a haber avanzado en Transformación Digital. Lo anterior representa un retroceso significativo dado el mayor número de organizaciones públicas que se muestran menos preparadas que en 2022 para cumplir con lo solicitado en la Ley 21.180. De hecho, consultados específicamente este año los organismos públicos de nuestra muestra sobre el grado de preparación que sienten cada uno de ellos para cumplir con la Ley antes del año 2027, la siguiente Figura 7 muestra datos significativos.

Figura 7. Resultados dimensión cumplimiento Ley Transformación Digital (TD)



El 68% de los organismos se declara haber avanzado muy poco en cuanto a desarrollar pasos para la Transformación Digital de sus instituciones. Este gran porcentaje reúne a organismos en los niveles de Iniciado o Principiante. Solo un 6% de los organismos encuestados creen que han alcanzado un nivel de madurez en cuanto a Transformación Digital y podrían cumplir con lo solicitado por la Ley.

#### 4. Discusión de resultados

El propósito principal de haber desarrollado en su segunda versión el Índice de Madurez en Transformación Digital (IMTD) para este 2024 es resaltar la importancia de cómo las

organizaciones públicas en Chile avanzan de forma parcial en la implementación de la Ley 21.180, la que pretende ser un mecanismo impulsor de la mejora de procesos, la eficiencia en la atención de los usuarios y ciudadanos, aumentando los beneficios a los mismos y la experiencia de servicio que se desarrollan en las organizaciones públicas.

De los resultados agregados que se muestran en este artículo se pueden destacar tres puntos clave en el contexto actual. Primero, y luego de la pandemia de COVID-19, que nos llevó a avanzar velozmente en el uso de las tecnologías de información y comunicación como un mecanismo para relacionarnos mejor en un mundo caracterizado por las restricciones de movilidad, al año 2024 se observa cierto retroceso en los avances en Transformación Digital de las organizaciones públicas, donde ellas mayormente se declaran en niveles muy iniciales de la Transformación Digital solicitada.

Segundo, vuelven a saltar las alertas sobre qué está ocurriendo en las organizaciones públicas que probablemente no logren cumplir con los requerimientos de implementación solicitados en el marco de la Ley 21.180. Será que tendremos que cuestionarnos nuevamente con respecto a la preparación que han tenido distintos organismos para realizar procedimientos administrativos electrónicos. ¿Tendremos que volver a ampliar los años de implementación de la Ley? Tercero, si bien marginalmente y desde una mirada positiva, ha aumentado el porcentaje de organizaciones que se declara sí tener avances importantes en Transformación Digital. Son casos puntuales, pero importantes, pues estos pueden ser los ejemplos o *role models* de lo que significa avanzar en acciones, inversiones y capacitaciones dentro de cada organismo público, para responder a los desafíos de la Transformación Digital.

Asimismo, y con el ánimo de colaborar en la discusión teórica y práctica de la Transformación Digital de las organizaciones

del Estado en Chile, creemos necesario profundizar en el estudio de los Ejes de la Ley de Transformación Digital del Estado. La siguiente Figura 8, presentada en las

declaraciones y principios con que Gobierno Digital<sup>4</sup> difunde los principales aspectos de la Ley, analiza estos ejes.

Figura 8. Ejes de la ley de Transformación Digital del Estado



Fuente: Gobierno Digital (2024)

4.- El mandato de Gobierno Digital es coordinar y asesorar intersectorialmente a los órganos de la Administración del Estado en el uso estratégico de las tecnologías digitales, apoyando su uso, datos e información pública para mejorar la gestión y la entrega de servicios cercanos y de calidad a las personas. Gobierno Digital trabaja en tres líneas de acción: Establecer las políticas y normativas transversales asociadas a la Transformación Digital; Desarrollar y operar plataformas transversales habilitantes para las instituciones públicas; Coordinar y orientar a las instituciones en la implementación de las políticas asociadas a la Transformación Digital. Esta iniciativa se enfoca en simplificar trámites, facilitar el acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y mejorar la eficiencia del gobierno. A través de plataformas digitales, interoperabilidad de datos, transparencia y participación ciudadana, se fortalece la relación entre el gobierno y los ciudadanos, impulsando una administración más transparente y eficiente (<https://digital.gob.cl>).

Si se analizan las seis dimensiones de la Figura 8, la Ley 21.180 podría estar presentando una mirada parcial de lo que se llama Transformación Digital. Desde un punto de vista conceptual y técnico, los seis ejes presentados podrían ser realmente reconocidos como procesos de Digitalización de tareas y gestión de datos, más que Transformación Digital.

Por un lado, la Transformación Digital es un enfoque holístico que implica la reinención de una organización a través del uso estratégico de la tecnología digital para mejorar significativamente el rendimiento de una organización, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Este proceso va más allá de simplemente adoptar nuevas tecnologías; implica cambios culturales, organizativos y procesuales profundos para adaptarse a un entorno digital en constante evolución. La Transformación Digital se centra en la creación de nuevos modelos de negocio, la optimización de procesos existentes y la entrega de valor a través de la innovación digital continua.

Por otro lado, la digitalización se refiere al proceso de convertir información analógica en formato digital, lo que permite su almacenamiento, procesamiento y transmisión electrónica. En un contexto empresarial, la digitalización implica la conversión de documentos, datos y procesos en formatos digitales para mejorar la accesibilidad, la eficiencia y la capacidad de análisis. Aunque la digitalización es un componente fundamental de la Transformación Digital, su alcance es más limitado y se enfoca principalmente en la automatización de tareas y la mejora de la gestión de datos, mientras que la Transformación Digital abarca cambios más amplios y estratégicos en toda la organización.

Si analizamos la Figura 8, parece natural pensar que los elementos descritos como ejes de la Ley parecen ser cercanos a procesos de Digitalización, más que de Transformación Digital. Al respecto, debe ser de interés de los hacedores de política pública la explicación de lo anterior, y los potenciales efectos en la implementación de la Ley y claridad que tienen los máximos ejecutivos de cada organización en cuanto a cuáles son los principales desafíos para este tipo de instituciones.

Los bajos niveles de avance que muestran los resultados del IMTD en la dimensión Personas y Procesos, tanto en las versiones 2022 como 2024, da cuenta que avanzar en Transformación Digital requiere la inversión en cambios culturales, en capacitación, en formación y cambios en elementos organizativos, que van más allá de una inversión en herramientas tecnológicas y estructurales.

Los resultados hasta ahora planteados del IMTD muestran que la implementación de la Ley de Transformación Digital ha sido un proceso marcado por desafíos y obstáculos que han ralentizado su avance. A pesar de los esfuerzos gubernamentales por impulsar la adopción de tecnología, el ritmo de incorporación de las organizaciones públicas ha sido notablemente lento. Gran parte de las organizaciones públicas analizadas apenas están dando sus primeros pasos en esta transición hacia lo digital, mostrando una adopción aún incipiente de las tecnologías emergentes. Este fenómeno puede atribuirse a diversas razones, como la falta de recursos financieros y humanos especializados en tecnología, así como también a la resistencia al cambio y la complacencia con los procesos tradicionales.

Particularmente preocupante es la situación de ese 68% de organizaciones públicas que aún no se encuentran totalmente preparadas para cumplir con los requisitos establecidos por la ley para el año 2027. Todos ellos se declaran estar en etapas de desarrollo Inicial o Principiante. Aunque se han realizado esfuerzos para modernizar los sistemas y servicios gubernamentales, persisten brechas significativas en términos de infraestructura tecnológica, capacitación del personal y adaptación de los procesos administrativos. Esta falta de preparación puede obstaculizar el cumplimiento eficaz de los objetivos de la Ley de Transformación Digital en lo que respecta a la mejora de la eficiencia del sector público, la transparencia y la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

**Para abordar estos desafíos y acelerar el ritmo de implementación de la Transformación Digital en Chile, es**

---

**La Ley 21.180 podría estar presentando una mirada parcial de lo que se llama Transformación Digital. Desde un punto de vista conceptual y técnico, los seis ejes con que se difunde la normativa podrían ser realmente reconocidos como procesos de Digitalización de tareas y gestión de datos, más que Transformación Digital.**

---

**crucial que tanto el gobierno como las organizaciones públicas foco de la Ley intensifiquen sus esfuerzos colaborativos. Esto implica la asignación de recursos adecuados para la capacitación del personal, la actualización de la infraestructura tecnológica y la promoción de una cultura organizacional orientada hacia la innovación y el cambio.** Además, se requiere una mayor claridad en los objetivos y plazos establecidos por la Ley, así como también una supervisión más rigurosa por parte de las autoridades competentes para garantizar el cumplimiento efectivo de los mandatos digitales. Solo mediante un compromiso conjunto y acciones concretas, Chile podrá avanzar hacia una verdadera Transformación Digital que impulse el desarrollo económico y social del país en la era digital.

## **5. Conclusiones**

Los hallazgos presentados en este documento dan cuenta de los primeros resultados que provienen del segundo informe sobre IMTD 2024. Si bien nuestros análisis son comparativos con respecto a los resultados del IMTD en 2022, estos resultados deben ser interpretados con precaución, ya que las muestras analizadas en ambos informes son de distinto tamaño, de 23 organizaciones públicas analizadas en 2022, a 106 instituciones participantes en el informe 2024.

También es relevante mencionar que en este artículo se

presentan solo los resultados a nivel agregado y por dimensión (Estrategia, Procesos, Personas y Herramientas/Tecnologías), sin desarrollar un análisis por cada una de las 39 preguntas que presenta el modelo de Transformación Digital que se establece en el informe completo. Invitamos a cada lector y a quienes están interesados en revisar el informe en su totalidad, a estar atentos al lanzamiento de la nueva versión del IMTD 2024 que se desarrollará a mediados de este año, donde se entregarán antecedentes, resultados y discusiones para cada ítem evaluado. Es este análisis en profundidad lo que permite evaluar distintas dimensiones y áreas de interés en apoyo a que las organizaciones públicas en Chile realmente puedan avanzar en su Transformación Digital.

En relación con nuestra apreciación técnica de diferenciar los esfuerzos entre digitalización y Transformación Digital, creemos necesario que las instituciones encargadas de promover una real transición a procesos de Transformación Digital impulsen procesos de gestión del cambio y de innovación en cada uno de los organismos públicos que se apoyan.

Las organizaciones públicas pueden avanzar en la Transformación Digital más allá de la mera digitalización de procesos, adoptando una perspectiva innovadora que fomente la re-imaginación de servicios y la creación de valor para los ciudadanos, mediante el aprovechamiento de tecnologías emergentes, la promoción de una cultura de colaboración y experimentación, la incorporación de metodologías ágiles

y el diseño centrado en el usuario, así como la inversión en capacitación y desarrollo del talento digital, con el objetivo de no solo optimizar la eficiencia operativa, sino también impulsar la co-creación de soluciones innovadoras que aborden los desafíos y necesidades de la sociedad de manera más efectiva y sostenible a largo plazo. Para esto, creemos que es fundamental realizar esfuerzos intensivos de capacitación, para los distintos niveles y áreas del personal de las organizaciones públicas.

En esta parte final del trabajo, queremos agradecer al centenar de organizaciones públicas que nos apoyaron con su participación en este informe. Asimismo, a las decenas de organizaciones que nos pidieron participar adicionalmente en este año 2024. Lamentablemente, por temas de cierre del proceso de levantamiento de datos, fueron muchas las organizaciones que quedaron fuera de la muestra en esta versión, pero que incorporaremos con toda seguridad en el IMTD que desarrollaremos para el año 2026, donde ya vemos que serán muchas más las organizaciones que desean evaluarse en cuanto a sus capacidades de instalar y cumplir con los requisitos de la Ley 21.180 foco de este trabajo. [M](#)

## Referencias

Cancino, C.A. y Coronado, F.C. (2022). ¿Transformación digital emergente o deliberada? El rezago de los municipios. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 22, 48-50.

CEPAL (2021). Datos y Hechos Sobre la Transformación Digital. In: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago, Chile.

De la Boutetière, H., Montagner, A. & Reich, A. (2018). Unlocking success in digital transformations. *McKinsey & Company*, 29(10), 1-14.

Farías, A. & Cancino, C.A. (2021). Digital Transformation in the Chilean Lodging Sector: Opportunities for Sustainable Businesses. *Sustainability*, 13(14), 8097 <https://doi.org/10.3390/su13148097>

Gobierno Digital (2024). Ley de Transformación Digital del Estado. Documento online disponible en <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/ley-de-transformacion-digital/>

Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L. & Ahern, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. BCG, Boston, Massachusetts, USA.

Jadue, P. y Olguín, S. (2022). ¿Qué tan cerca están las organizaciones de cumplir con la Ley de Transformación Digital al año 2024? *Revista Contabilidad y Sistemas*, 22, 43-46.

Jadue, P., Zurita, G.N., y Pino, R. (2022). Índice de Madurez de Transformación Digital (IMTD) en el sector público. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 22, 11-17.

Oporto, M. (2022). Personas versus tecnología: Acelerando la adopción de la Transformación Digital en el sector público. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 22, 39-41.

Sotomayor, T., von Muhlenbrock, V. y Cancino, C.A. (2022). Resultados Artículo del Índice de Madurez de Transformación Digital. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 22, 19-33.

Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation conceptual framework. In *Proc. of the International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering* (pp. 9-10).

von Muhlenbrock, V. y Olguín, S. (2022). ¿Por qué es necesaria la Transformación Digital en el sector público? *Revista Contabilidad y Sistemas*, 22, 35-37.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.