

# Un Estado digital al 2030

Resultados del proceso participativo de la Estrategia de Gobierno digital

Enero de 2025



Laboratorio  
de Gobierno

# Índice

1. [Resumen proceso participativo](#) >>
2. [Diez hallazgos clave](#) >>
3. [Hallazgos específicos por eje](#) >>
4. [Valoración y expectativas del proceso participativo](#) >>

# Estrategia de Gobierno Digital

- Proporciona lineamientos y orientaciones a los Órganos de la Administración del Estado (OAE) y otros actores para el proceso de transformación digital del Estado, para entregar mejores servicios, fortalecer la confianza ciudadana, e impulsar la competitividad y el desarrollo
- Apoya la comunicación a la ciudadanía respecto a las gestiones realizadas por el Estado para avanzar en modernización, dando cuenta de los resultados y aprendizajes de la implementación.
- Sirve como un compromiso hacia organismos multilaterales y foros internacionales

# Proceso participativo

Para la elaboración de la Estrategia

# Consulta Ciudadana



<https://participacion.digital.gob.cl/es-CL/projects/consulta-ciudadana-estrategia-de-gobierno-digital-2030>

1.460

Personas participaron de la consulta

61,8%

Trabaja en el sector público

15,3%

Trabaja en el sector privado

10,4%

Trabaja como independiente

6%

Se encuentra sin empleo

57,2%

HOMBRES

42,5%

MUJERES

0,3%

OTRO

Participaron personas de todas las regiones del país

## Diálogos participativos



9

Sesiones de diálogo ejecutadas

272

Personas participaron

52,8%

Sector público

14%

Sector privado

18 %

Academia

10,3%

Municipios

Santiago - Concepción – Temuco - Iquique



# Diez hallazgos clave del proceso participativo



1

Necesidad de coherencia y consistencia entre canales en los servicios digitales para brindar una experiencia uniforme a nivel Estado

1

# Necesidad de coherencia y consistencia entre canales en los servicios digitales para brindar una experiencia uniforme a nivel Estado

La experiencia usuaria se ve afectada negativamente por la heterogeneidad en sitios web, plataformas e interfaces

- Se requiere que los servicios digitales sigan estándares de calidad, que asegure la consistencia entre los canales, a nivel Estado.
- La consistencia se refiere a semántica, gráfica, formatos, tono y URLs. Se busca que las personas puedan navegar de forma intuitiva y uniforme entre los diferentes servicios.
- Se releva además la necesidad de contar con lineamientos claros sobre la protección de información sensible



Canales preferidos para acceder a servicios públicos<sup>(1)</sup>

Sitios web que contienen formularios **38,1%**

Correo electrónico **13,9%**

Chat en línea con una persona **9%**

96,6% de los participantes consideran importante o muy importante que todos los canales de atención entreguen la misma información <sup>(1)</sup>.

(1) Entre participantes en la consulta ciudadana

1

Necesidad de coherencia y consistencia entre canales en los servicios digitales para brindar una experiencia uniforme a nivel Estado

¿Cómo aplicar en la Estrategia?

A través de un sistema de diseño de servicios públicos, políticas y lineamientos transversales, y una gobernanza continua que controle la aplicación de los estándares involucrando a la academia, el sector privado y organismos públicos para enriquecer las perspectivas y orquestar la vinculación con el ecosistema.

2

La transformación digital del Estado debe poner a las personas al centro, considerando sus necesidades, recursos y capacidades, tanto en la provisión de servicios como en el diseño de los procesos de atención.

2

La transformación digital del Estado debe poner a las personas al centro, considerando sus necesidades, recursos y capacidades, tanto en la provisión de servicios como en el diseño de los procesos de atención.

Los procesos deben adaptarse a las necesidades y habilidades de las personas usuarias.

- El objetivo es que los servicios sean accesibles en términos de tecnología, facilidad y comprensión.
- Se percibe que las estrategias actuales se enfocan más en la eficiencia y eficacia que en la usabilidad.
- Existen factores como la ruralidad, género y edad que crean barreras de acceso, además de barreras administrativas.
- La simplicidad de los servicios es clave, y el lenguaje claro debe utilizarse ampliamente en la comunicación hacia las personas.



85,6% de los participantes consideran importante o muy importante que la ciudadanía participe activamente del diseño de servicios digitales del Estado <sup>(1)</sup>.

88,2%

Alto dominio digital



68,3%

Bajo dominio digital

Personas dispuestas a participar en talleres de diseño de políticas públicas<sup>(1)</sup>

(1) Entre participantes en la consulta ciudadana

2

La transformación digital del Estado debe poner a las personas al centro, considerando sus necesidades, recursos y capacidades, tanto en la provisión de servicios como en el diseño de los procesos de atención.

### ¿Cómo aplicar en la Estrategia?

Simplificar los trámites digitales, reducir las barreras administrativas, definir procesos de atención que consideren casos de borde y necesidades especiales.

Fortalecer a las oficinas de información para ofrecer orientación clara a las personas.

Incluir indicadores de simplicidad y satisfacción en las mediciones de desempeño.

3

Se requiere avanzar en la educación ciudadana en el ámbito de ciberseguridad, uso y protección de datos personales, para cerrar brechas de confianza y promover un adecuado ejercicio de derechos

3

Se requiere avanzar en la educación ciudadana en el ámbito de ciberseguridad, uso y protección de datos personales, para cerrar brechas de confianza y promover un adecuado ejercicio de derechos

La experiencia usuaria se ve afectada negativamente por la heterogeneidad en sitios web, plataformas e interfaces

- Se requiere que los servicios digitales sigan estándares de calidad, que asegure la consistencia entre los canales, a nivel Estado.
- La consistencia se refiere a semántica, gráfica, formatos, tono y URLs. Se busca que las personas puedan navegar de forma intuitiva y uniforme entre los diferentes servicios.
- Se releva además la necesidad de contar con lineamientos claros sobre la protección de información sensible



Canales preferidos para acceder a servicios públicos<sup>(1)</sup>

Sitios web que contienen formularios **38,1%**

Correo electrónico **13,9%**

Chat en línea con una persona **9%**

96,6% de los participantes consideran importante o muy importante que todos los canales de atención entreguen la misma información <sup>(1)</sup>.

(1) Entre participantes en la consulta ciudadana

3

Se requiere avanzar en la educación ciudadana en el ámbito de ciberseguridad, uso y protección de datos personales, para cerrar brechas de confianza y promover un adecuado ejercicio de derechos

### ¿Cómo aplicar en la Estrategia?

Desarrollar acciones de comunicación ciudadana acerca del propósito de la recopilación de datos en el Estado, destacando la diferencia entre datos usados en comercio y servicios públicos.  
Incorporar temas de ciberseguridad en el currículum de enseñanza básica.

4

Para una transformación digital exitosa es necesario mejorar el acceso y conectividad en todo el país, tanto a las personas usuarias como a los servicios públicos, especialmente en regiones y territorios remotos.

4

Para una transformación digital exitosa es necesario mejorar el acceso y conectividad en todo el país, tanto a las personas usuarias como a los servicios públicos, especialmente en regiones y territorios remotos

Los municipios de zonas remotas y/o rurales son de los más afectados

- Se debe asegurar la conectividad de forma integral en el Estado.
- No todos los gobiernos locales cuentan con la estrategia y gobernanza para integrarse de manera efectiva a la infraestructura base existente.
- Muchos municipios ni siquiera están conectados a la Red de Conectividad del Estado.



El principal desafío a abordar es asegurar el acceso y estabilidad de conexión en todo el territorio.

Para esto se requiere fortalecer la red de servicios públicos y proponer soluciones innovadoras que conecten a todas las comunidades.

5

El liderazgo para la adopción de la transformación digital de forma transversal, soportado por la comunicación, capacitación continua, colaboración y apoyo debe ser considerado y gestionado integralmente.

5

El liderazgo para la adopción de la transformación digital de forma transversal, soportado por la comunicación, capacitación continua, colaboración y apoyo debe ser considerado y gestionado integralmente.

Los liderazgos para la adopción deben:

- Enfocarse en el acompañamiento, la capacitación continua, financiamiento y gestión del cambio en las instituciones.
- Alinearse en la comunicación de los beneficios de la transformación digital, como una actividad clave dentro de su quehacer.
- Buscar la instalación de una cultura orientada a procesos horizontales, donde la tecnología se integre como un medio, no un fin.



Limitantes a la eficiencia e impacto de la transformación digital:

- Resistencia al cambio en las personas funcionarias del sector público
- Deficiencias en la comunicación entre perfiles técnicos y no técnico.

5

El liderazgo para la adopción de la transformación digital de forma transversal, soportado por la comunicación, capacitación continua, colaboración y apoyo debe ser considerado y gestionado integralmente.

### ¿Cómo aplicar en la Estrategia?

Trabajo colaborativo y participación de líderes locales y nacionales, para reducir la resistencia, promover una adopción efectiva y propiciar un cambio de mentalidad.

Los liderazgos también deben gestionar la medición del avance de la transformación digital, y promover el uso de herramientas digitales en las personas funcionarias y personas usuarias, así como la transparencia.

6

La interoperabilidad, como elemento fundamental en la transformación digital, requiere estar apalancada en estándares, infraestructura, normativa y colaboración interinstitucional, a nivel central y local.

6

La interoperabilidad, como elemento fundamental en la transformación digital, requiere estar apalancada en estándares, infraestructura, normativa y colaboración interinstitucional, a nivel central y local.

Desafíos asociados a interoperabilidad:

- Simplificar el uso de los servicios públicos
- Definir estándares claros para su aplicación
- Contar con infraestructura adecuada y certezas jurídicas.
- Reconocer la existencia de diferentes niveles de interoperabilidad y abordarlos de forma diferenciada.



Valoración de la interoperabilidad en la obtención de certificados para trámites en servicios públicos<sup>(1)</sup>

95,7%

Disposición a que sus datos sean intercambiados entre instituciones públicas<sup>(1)</sup>

86,3%

Alto dominio digital

72,8%

Bajo dominio digital

Se considera que la interoperabilidad actual es limitada, que la plataforma no cumple las expectativas, y las herramientas actuales no son funcionales al propósito, lo cual se manifiesta en problemas para la colaboración entre instituciones

(1) Entre participantes en la consulta ciudadana

6

La interoperabilidad, como elemento fundamental en la transformación digital, requiere estar apalancada en estándares, infraestructura, normativa y colaboración interinstitucional, a nivel central y local.

### ¿Cómo aplicar en la Estrategia?

Establecer plazos realistas para la regulación, traspaso y fortalecimiento de las instituciones.

Implementar requerimientos de interoperabilidad en licitaciones de software y en manejo de datos entre instituciones públicas, para favorecer una adecuada coordinación

7

Disponibilidad de recursos como habilitante para la transformación digital del Estado: infraestructura, tecnologías que favorezcan la descentralización, soporte y fondos para instituciones y gobiernos locales.

7

## Disponibilidad de recursos como habilitante para la transformación digital del Estado: infraestructura, tecnologías que favorezcan la descentralización, soporte y fondos para instituciones y gobiernos locales

- La implementación de proyectos digitales requiere contar con un presupuesto que asegure la ejecución de las diferentes etapas y permita evidenciar los beneficios y ahorros generados por las inversiones.
- La disponibilidad de infraestructura se destaca como clave para la transformación digital y para proyectos de I+D+I
- Se propone adoptar tecnologías que soporten la descentralización, accesibles a nivel nacional, que soporten alta demanda y aseguren continuidad operativa.

Se manifiesta una preocupación por municipios pequeños, en regiones, que no tienen prioridad ni recursos para llevar a cabo las transformaciones al nivel esperado.

- 8 Necesidad de apalancar la transformación digital en el uso de nuevas tecnologías en la operación y provisión de servicios.

8

# Necesidad de apalancar la transformación digital en el uso de nuevas tecnologías en la operación y provisión de servicios.

## Rezago en incorporación de Inteligencia Artificial (IA)

- Se percibe un retraso en el uso y análisis avanzado de datos, así como en el uso de IA
- La IA es considerada una amenaza por ciertos grupos de la población y funcionariado.
- Para hacer frente a esta resistencia, se propone la promoción de estas herramientas



Considera importante o muy importante el uso de IA en la entrega de servicios por parte del Estado<sup>(1)</sup>

69,3%

Alto dominio digital

48,1%

Bajo dominio digital

Disposición a que un sistema basado en IA tome decisiones<sup>(1)</sup>

53,4%

Alto dominio digital

25,6%

Bajo dominio digital

(1) Entre participantes en la consulta ciudadana

8

Necesidad de apalancar la transformación digital en el uso de nuevas tecnologías en la operación y provisión de servicios.

¿Cómo aplicar en la Estrategia?

Promover la adopción de tecnologías emergentes, con la flexibilidad para adaptar las soluciones en la medida que cambian las necesidades.

Adoptar una postura anticipada en cuanto a normativa, como Estado, para agilizar la transformación

Crear una academia de gobierno y un banco de datos para asegurar la transferencia de conocimientos y la gestión de experiencias exitosas

- 9 La estandarización no sólo debe ser de cara a las personas usuarias sino además a nivel de procesos y actividades operativas.

9

La estandarización no sólo debe ser de cara a las personas usuarias sino además a nivel de procesos y actividades operativas.

Se requiere estandarizar también en lo cualitativo:

- Formatos, guías, procedimientos para compartir y gestionar la información
- Unificar API's y compartir código entre instituciones para una mayor integración.
- Se requiere además estándares para formularios de trámites municipales, como licencias de conducir.



También se propone la definición de estándares y lineamientos que apliquen al sector privado, para que las compras públicas consideren parámetros técnicos mínimos que garanticen desarrollos homologables y que interoperen adecuadamente.

Con esto se espera generar economías de escala, promover transparencia y competitividad.

10

La normativa actual no está alineada con los desafíos y realidad actual de la transformación digital, se percibe como incompleta y confusa.

La normativa actual no está alineada con los desafíos y realidad actual de la transformación digital, se percibe como incompleta y confusa.

La normativa debe responder a los desafíos de la transformación digital:

- Normativa y estrategia no son vinculantes, lo cual genera duplicidades, desconocimiento, problemas de aplicación y coordinación institucional.
- El Estado debe tomar una postura anticipatoria, definiendo medidas preventivas para mitigar riesgos de vulnerabilidad en los datos de las personas.



Es necesario contar con un marco legal claro, para regular el uso de datos personales y asegurar una correcta implementación de los principios de seguridad.

Se propone además cambios normativos para agilizar las compras tecnológicas, otorgando mayor flexibilidad



# Hallazgos específicos

## por Eje



# Servicios Digitales Centrados en las personas

## Continuidad operativa

Necesidad de respaldo para servicios críticos, que aseguren continuidad en caso de fallo en la digitalización

Nube pública para respaldo y acuerdos de colaboración tecnológica

## Gobernanza

Modelo unificado que defina estándares, supervise cumplimiento y actúe vinculando con el ecosistema digital

## Clasificación de servicios

Reconocimiento de que no todos los servicios son totalmente digitalizables, o se asocian a procedimientos administrativos. Unificar categorización y lenguaje

# Mejor gestión y procesos administrativos

## Gobierno digital en red

Creación de aplicación para red de coordinadores de transformación digital, y acciones para compartir casos, aprendizajes y prácticas exitosas y promover el trabajo colaborativo.

## Procedimientos electrónicos para la transparencia y eficiencia operativa

Diferencias con el foco de la propuesta inicial de la estrategia. El conocimiento parcial del CPAT por las instituciones genera que requieran apoyo de SGD para incorporar sus procedimientos administrativos.

## Métricas asociadas a procedimientos administrativos

Definir métricas e indicadores específicos para evaluar rendimiento de los flujos de operación.

## Desigualdad regional

Desigualdad entre territorios, que demanda acciones para reducir la diferenciación en el acceso.

# Habilidades y talento digital

## Talento digital

Se destaca la importancia de atraer y retener talento digital, así como reducir las brechas en alfabetización y aumentar la diversidad de perfiles en el ámbito de tecnologías.

## Empleo público atractivo

Para retener el talento de las áreas TI, se mencionan factores como la flexibilidad, movilidad, teletrabajo, acceso a software y recursos, fomento del desarrollo profesional e infraestructura adecuada.

## Fortalecimiento de las capacidades digitales

Definir un marco de competencias digitales mínimas y una estrategia para una nivelación en el funcionariado de diferentes instituciones, con certificación transversal y eliminación de barreras de entrada y brechas en TI y UX

## Gobernanza

Creación de un organismo que lidere la transformación digital, que promueva una visión común y asegure coherencia. La gobernanza debe considerar una visión territorial.

## Compras tecnológicas

Centralizar compras, con un modelo similar a CENABAST, en el que el ente rector defina estándares técnicos mínimos.

Simplificar bases de licitación e implementar modelos alternativos como subastas

# Datos e información para una gestión inteligente

## Política de datos

Establecer una política para la gestión, que considere el ciclo de vida del dato, propiedad, calidad, modelamiento, actualización y estándares para interoperabilidad, con metas e incentivos para su aplicación

## Infraestructura

Se requiere un eje transversal de infraestructura que aborde iniciativas como centros de datos y conectividad.

## Apertura de datos

Validar y homologar datos antes de su publicación. Gestión de la tensión entre el fomento a la transparencia y la protección de datos, con estrategias diferenciadas según nivel de digitalización.

# Identidad e infraestructura pública digital

## ClaveÚnica

Fortalecimiento con autenticación de dos factores y trazabilidad. Desafíos para la integración, que requieren definir plazos y asignar recursos. Hay disposición en las personas a que sea utilizada en servicios no gubernamentales.

## Servicios compartidos

Habilitar infraestructura común, para fortalecer capacidades en instituciones más pequeñas. Definir lineamientos para el intercambio de información, promoviendo un enfoque colaborativo.

## Ciberseguridad

Identificar barreras para la implementación de sistemas seguros, y crear entidad especializada para velar por la seguridad en servicios compartidos.

## Datacenter

Considerar no sólo almacenamiento sino además infraestructura, con una estrategia de data center en el borde, con redundancia de centros para mitigar riesgos por desastres naturales.

# Valoración y expectativas del proceso participativo







# Un Estado digital al 2030

Resultados del proceso participativo de la Estrategia de Gobierno digital

Enero de 2025



Laboratorio  
de Gobierno