



Estrategia de Gobierno Digital 2030: un proceso participativo

Beatriz Mercado, Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Directora carrera Gestión de Información, Bibliotecología y Archivística, Facultad de Economía y Negocios, UAH.

El 6 de febrero de 2025, la Secretaría de Gobierno Digital (SGD) del Ministerio de Hacienda lanzó la segunda Consulta Pública sobre la Estrategia de Gobierno Digital 2030, la cual estuvo disponible para contestar hasta el pasado 14 de marzo. Dicho documento, que se encuentra en elaboración desde julio de 2024, contó con la colaboración de instituciones clave en el tema, como la Subsecretaría de Telecomunicaciones, el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación País Digital. Su objetivo: establecer los lineamientos y directrices que regirán la transformación digital del Estado en los próximos años, en un esfuerzo por adaptar la administración pública a las exigencias y posibilidades de la era digital. (Secretaría de Gobierno Digital, s.f.)

Si bien es posible identificar sutiles diferencias semánticas entre la Estrategia Digital y la Agenda Digital de un país, en lo con-

creto, son instrumentos de política pública que contienen las prioridades de varios sectores e identifica acciones conjuntas para impulsar la transformación digital de un país de forma integral.

La transformación digital en el Estado de Chile no es un proceso que se esté desarrollando en forma reciente. De hecho, nuestro país reconoció la necesidad de impulsar una política nacional de desarrollo digital desde fines de los noventa. Así, en 1999 se elaboró "Chile: Hacia la Sociedad de la Información", en 2004 se presentó "Agenda Digital Chile 2004-2006"², y posteriormente, "Estrategia Digital 2007-2012"³, "Agenda Digital Imagina Chile 2013-2020"⁴ y "Agenda Digital 2020", ésta última sostenida por seis grandes ejes, cada uno con objetivos muy loables, en que la tecnología era vista como una herramienta para reducir las desigualdades, para el desarrollo sostenible, el crecimiento económico, la transparencia y la democracia. (Mercado, 2023).



Los resultados de todas estas hojas de ruta han sido bastante modestos, donde es posible identificar unas pocas iniciativas de alto impacto valoradas internacionalmente, como la digitalización del Servicio de Impuestos Internos, la implementación de la Plataforma Chile Compra o el sistema de identificación digital y autenticación ClaveÚnica. Pero a parte de esas esas experiencias, es palpable la percepción de relativo estancamiento en desarrollo digital, derivada de la carencia de una institucionalidad robusta, eficaz y consistente con la importancia del desafío, que promueva la coordinación y objetivos claros y cohesionados en las instituciones a cargo (o que tienen algo que decir) a nivel de Estado. De acuerdo con un análisis realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2022, la Secretaría de Gobierno Digital (en su momento División de Gobierno Digital) contaba con capacidades limitadas para abordar integral y eficazmente el proceso de transformación digital del Estado y asegurar la continuidad y sostenibilidad de los esfuerzos a largo plazo. (Mercado, 2023).

Proceso participativo

Está demostrado que la transparencia y la corresponsabilidad social se fomenta cuando los y las ciudadanos/as de un país se involucran y participan en los procesos de toma de decisiones públicas. Más aún, en Chile, la participación ciudadana es un derecho reconocido por la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Esta relación de cooperación entre el Estado y la ciudadanía se observa plenamente en el proceso de elaboración de la Estrategia Digital 2030, cuyo diseño metodológico involucró a un amplio y diverso grupo de actores con el fin de legitimar el proceso (ver fig. 1). Se definieron tres instancias: a) Consulta ciudadana, correspondiente a un cuestionario on-line, abierto a cualquier persona; b) Diálogos participativos presenciales que permitieron incorporar al desarrollo de la Estrategia la perspectiva de personas del

mundo académico, empresarial y social, así como también representantes de instituciones públicas; y c) Sesiones de trabajo multilaterales con instituciones públicas. (Secretaría de Gobierno Digital, enero 2025).

Los resultados de la aplicación de esta metodología derivaron en la participación de 1.460 personas en la consulta ciudadana, así como la realización de nueve diálogos ciudadanos –tres de ellos en regiones– que convocaron a 272 representantes de la academia, el sector empresarial, la sociedad civil y funcionarios públicos. (Secretaría de Gobierno Digital, s.f.).

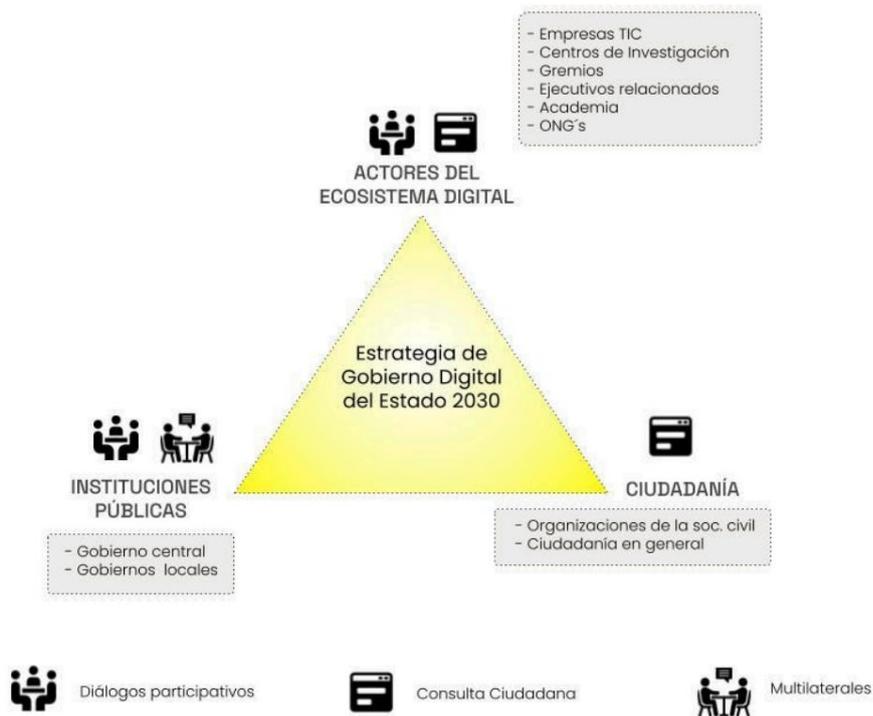
La primera consulta ciudadana fue realizada entre el 3 de septiembre y el 25 de octubre de 2024, y en ella, los y las ciudadanos/as podían comentar sus preferencias al interactuar digitalmente con el sector público, sus intereses y preocupaciones sobre

cómo los organismos públicos se suman a la digitalización, y sus impresiones sobre la utilización de datos e inteligencia artificial.

Los resultados de esta consulta pública fueron publicados el 9 de enero de 2025 y, entre los principales hallazgos se puede destacar: a) la necesidad de coherencia y consistencia entre canales en los servicios digitales para brindar una experiencia uniforme a nivel Estado; b) que la estandarización no sólo debe ser de cara a las personas usuarias sino además a nivel de procesos y actividades operativas; c) la necesidad de 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; entre otros. (Secretaría de Gobierno Digital, enero 2025).

Junto a las demás instancias de participación, se elaboró un documento que, preci-

Fig. 1: Diseño del proceso participativo de la Estrategia / Secretaría de Gobierno Digital. (enero de 2025)



Informe proceso participativo Estrategia de Gobierno Digital.

Disponible en: <https://participacion.digital.gob.cl/es-CL/projects/consulta-ciudadana-estrategia-de-gobierno-digital-2030/2>

samente, fue el que estuvo en consulta ciudadana entre el 6 de febrero y el 14 de marzo de 2025. Se estima que la primera versión sobre la sistematización de este proceso participativo se publique el 25 de marzo de 2025.

La Estrategia

Uno de los puntos fuertes del documento de Estrategia Digital 2030, es que no solo se hace cargo de las opiniones vertidas en sus diferentes instancias de participación, sino también de algunos estudios de corte internacional que no ubican a nuestro país en una buena posición. Recientemente, Chile participó en una Encuesta de Confianza de la OCDE, cuyos resultados muestran que sólo el 30% de los chilenos confía en el Gobierno y el 24% en la Administración Pública Nacional, porcentajes inferiores al promedio de la OCDE, que se sitúa en un 39% y 45%, respectivamente. (Secretaría de Gobierno Digital, s.f.).

Si bien dichos porcentajes no tienen un foco exclusivo en transformación digital, numerosos informes y reportes destacan el impacto que tiene este componente en la percepción de la ciudadanía. La misma OCDE enfatiza la importancia de mejorar la prestación y capacidad de respuesta de los servicios públicos, fortalecer la preparación y capacidades del gobierno, promover la equidad en las instituciones y optimizar la comunicación e interacción con la ciudadanía. Además, el informe estima que un aumento del 1% en la percepción de facilidad de uso de los servicios digitales podría traducirse en un incremento de 7.65 puntos porcentuales en la satisfacción general con los servicios públicos administrativos en Chile. (OCDE, 2024).

Desde una posición más global, el Foro Económico Mundial subraya cómo la digitalización de los servicios gubernamentales mejora la eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta del Estado, además de generar un impacto económico significativo. (World Economic Forum, 2025).

En consecuencia, la Estrategia Digital 2030 presenta una visión, objetivos y principios coherentes con toda la información recolectada. Es su visión declara: "Al 2030, Chile se ubicará sobre el promedio de los países de la OCDE en Transformación Digital del Estado, fortaleciendo la confianza en el sector público a través de mayor eficiencia en sus servicios, contribuyendo a la satisfacción de los usuarios y al bienestar de la sociedad a través de una gestión pública basada en la información y el conocimiento." (Secretaría de Gobierno Digital, s.f.).

Los objetivos y principios que derivan de esta visión se traducen en seis ejes y ámbitos de acción, agrupados en dos categorías: habilitadores y transformadores. (ver fig. 2).

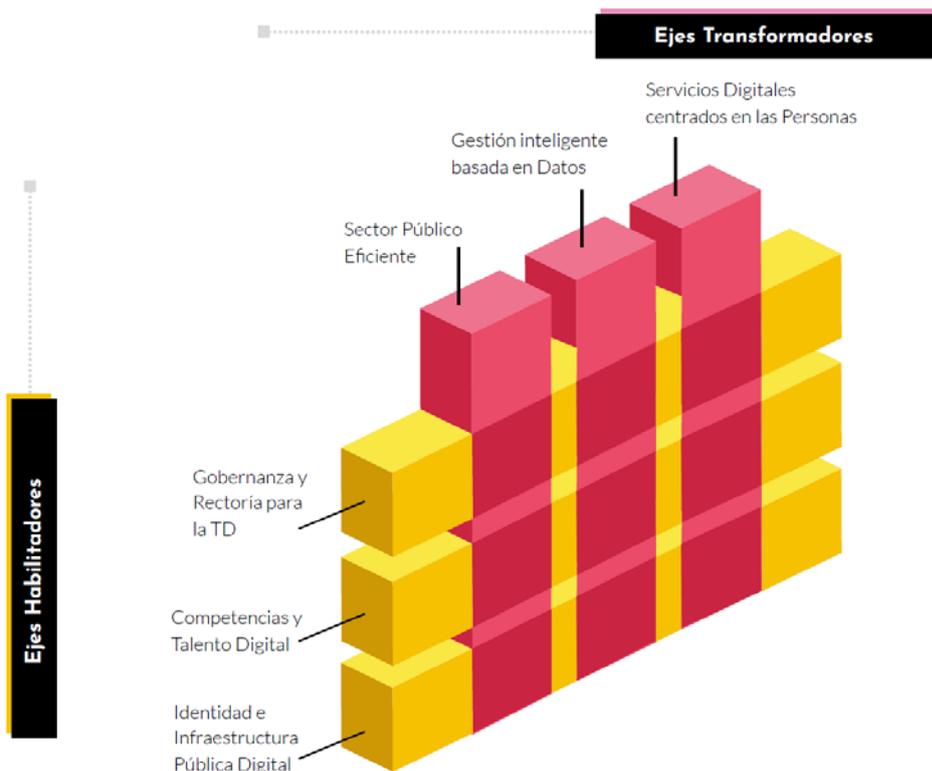
Ejes Habilitadores

Los ejes habilitadores, proporcionan las bases fundamentales que permiten la im-

plementación efectiva de la transformación digital en el sector público: (Secretaría de Gobierno Digital, s.f.).

Gobernanza y rectoría TIC. Uno de los aspectos más destacables de este eje es el fortalecimiento del rol de la Secretaría de Gobierno Digital. Como se mencionó anteriormente, ya en el año 2022, el Banco Interamericano de Desarrollo sostenía que la, en ese entonces, División de Gobierno Digital dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), no contaba con capacidades suficientes para abordar integral y eficazmente el proceso de transformación digital del Estado y asegurar la continuidad y sostenibilidad de los esfuerzos de gobierno digital (Mercado, 2023). La transformación digital se fundamenta en la noción de un sistema organizado que integre múltiples componentes y actores, la que solo es posible mediante una rectoría estratégica y técnica adecuada.

Fig. 2: Ejes de la Estrategia de Gobierno Digital 2030



Fuente: Secretaría de Gobierno Digital. (s.f.). Estrategia de Gobierno Digital 2030.

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

Otro ámbito de acción destacable es la modernización del marco normativo y regulatorio, siguiendo la línea de los estándares internacionales en transformación digital. En los últimos años se han implementado iniciativas específicas en la esfera gubernamental para reducir las brechas que presenta nuestro país, incluso en comparación con América Latina. Entre ellas destacan la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado y la Ley N° 21.658 que crea la Secretaría de Gobierno Digital. Sin embargo, estos esfuerzos aún son insuficientes.

Competencias y Talento Digital. El enfoque de este eje cubre tres pilares fundamentales: la formación y sensibilización de los funcionarios del sector público en todos los niveles y en diversas dimensiones de la transformación digital, la retención del talento digital a través de mecanismos institucionales que simplifiquen y agilicen la contratación y retención para aquellas especializaciones de misión crítica en el gobierno y, finalmente quizá lo más esencial, alfabetización digital para todas y todos.

Identidad e Infraestructura Pública Digital. El objetivo de este eje es establecer una base tecnológica sólida y compartida que permita mejorar la eficiencia, seguridad

y accesibilidad en la prestación de los servicios públicos. Este eje es la clave para mejorar la percepción de confianza en el gobierno y la administración pública.

Entendiendo que un documento de Estrategia requiere ser complementado con hojas de ruta y planes de acción concretos, llama la atención el detalle de este eje, el cual menciona sistemas, instituciones y servicios específicos, como por ejemplo, el fortalecimiento de la ClaveÚnica, la gobernanza compartida con el Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel) y la Agencia Nacional de Ciberseguridad (ANCI), el acceso y gestión de los servicios de la Nube, la disponibilización de un sistema de Gestión Documental y de Expedientes, entre muchos otros.

Ejes Transformadores

Los ejes transformadores están orientados a generar cambios sustanciales y de alto impacto en la manera en que el Estado opera, presta servicios y se relaciona con la ciudadanía: (Secretaría de Gobierno Digital, s.f.).

Gestión Inteligente basada en Datos. Este eje reconoce que, para generar valor público, mejorar la calidad de vida de la ciu-

dadanía, la prestación de servicios públicos y el diseño de políticas públicas, es necesario el uso estratégico de datos, información y conocimiento. Fortalecer el ecosistema y la gobernanza de datos necesita institucionalidad, normativa técnica que garantice la calidad de los registros administrativos, y una mayor disponibilidad y reutilización de datos abiertos.

Este eje también se aventura en la generación de valor a través de tecnologías avanzadas como la Inteligencia Artificial, para recolectar, procesar y almacenar grandes volúmenes de datos, que permitan generar conocimiento útil para la gestión pública.

Sector Público Eficiente. Probablemente este es uno de los ejes más críticos y desafiantes puesto que su foco es incrementar la eficacia, eficiencia y transparencia del Estado. Lo anterior, con lógica de equidad territorial, es decir, considerando la heterogeneidad de la madurez tecnológica existente entre las instituciones públicas y entre las distintas zonas de nuestro país.

La primera bajada de este eje es la digitalización de todos los procesos de gestión pública en el marco de la Ley N° 21.180 de Transformación Digital, de acuerdo con las fases de gradualidad establecidas que, recordemos, no puede extenderse más allá del 31 de diciembre de 2027

Servicios Digitales Centrados en las Personas. Es evidente que la orientación de este eje apunta a simplificar e integrar, lo cual pasa, en primera instancia, por simplificar y uniformar los procedimientos administrativos, de manera que las personas y empresas tengan una experiencia coherente, simple, inclusiva, confiable y resolutive.

Conclusiones

El documento de Estrategia Digital 2030 es un texto contundente, que aborda de forma directa la mayoría de los problemas que ha presentado el proceso de transformación digital en nuestro país. Por lo mismo,



también se siente un documento en extremo optimista, por no decir ingenuo, respecto de los desafíos que implica su implementación. Recordemos que el 2030 está a la vuelta de la esquina.

Al leer los propósitos de cada eje, es inevitable pensar en la interconexión y dependencia de muchos de ellos (muy bien representadas en la gráfica de la figura N° 2) y la cantidad de coordinación que requerirán. Por lo anterior es que es tan valioso el fortalecimiento del rol de la Secretaría de Gobierno Digital. Es necesario un órgano que guíe, asesore, pero también con poder resolutorio. No obstante, también es preocupante que no se establezca una institucionalidad fiscalizadora autónoma, como por ejemplo lo es el Consejo Para La Transparencia en el caso de la Ley N° 20.285 de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Una organización que tenga una posición y función única que dé lugar a acuerdos que se respeten y no haya que partir de cero cada vez. Porque, de la lista de políticas y documentos rectores de estrategias digitales de nuestro país a través de los años, es muy fácil desprender que cada gobierno ha presentado una nueva Estrategia/Agenda Digital, las que no han sido más que un cúmulo de medidas más o menos ambiciosas, con consecuencias inmediatas y sin una política pública propiamente tal que las oriente a largo plazo.

A pesar de que se subentiende que los objetivos de la Estrategia son a nivel país, la



El documento de Estrategia Digital 2030 es un texto contundente, que aborda de forma directa la mayoría de los problemas que ha presentado el proceso de transformación digital en nuestro país”

inequidad y desigualdad territorial en términos de madurez tecnológica queda más bien invisibilizada en un eje de categoría transformadora, supeditándola a la implementación de la Ley 21.180, la cual es muy improbable que cumpla con las fases de gradualidad establecidas. La inequidad y desigualdad territorial, así como también entre los mismos servicios públicos, es un desafío que debiera gestionarse desde un eje habilitador, como por ejemplo el de Identidad e Infraestructura Público Digital, que busca establecer una base tecnológica sólida y compartida. Avanzar en la superación de la brecha digital en todo el territorio nacional es decisivo para que los esfuerzos de modernización del Estado puedan mostrar cambios reales, dado que siempre está el riesgo de que la excepción (tramitación en papel) se transforme en la regla general.

Por otra parte, hay que sumar la brecha digital entre individuos, hogares, negocios y áreas geográficas de distintos niveles socioeconómicos. Esto porque en Chile la brecha digital es mayor a lo que se percibe, principalmente en los sectores más vulnerables, que son los que más requieren ayuda

estatal y, por ende, acceso a los trámites digitales en este nuevo entorno.

Por último, cabe mencionar el eje transformador “Sector Público Eficiente” como el más débil de la Estrategia. Si bien se abordan los aspectos relacionados a procesos y tecnologías, prácticamente no hay referencias un cambio de cultura organizacional, que requiere intervención desde las áreas de gestión de personas. Estamos frente a una oportunidad única para dar un giro a esa percepción de ineficiencia en la prestación de servicios que caracteriza al sector público, con trámites burocráticos y largos tiempos de espera. Un adecuado proceso de gestión del cambio, estrechamente vinculado con las actividades propias de la implementación de la Estrategia en general y de la Ley N°21.180 en particular, es fundamental para ir más allá de digitalizar los procesos de siempre. **OE**

(1) https://www.economia.gob.cl/1540/articles-187090_recurso_1.pdf

(2) https://www.economia.gob.cl/1540/articles-187092_recurso_1.pdf

(3) https://observatoriadigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia_digital_2007-2012.pdf

(4) https://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2014/02/agenda_digital.pdf

Referencias:

- Mercado, B. (2023). Inyección económica para la transformación digital del Estado. *Observatorio Económico*, 1(180), 5-9. <https://doi.org/10.11565/oe.v1i180.510>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Drivers of trust in public institutions in Chile*. OECD Publishing. Disponible en: https://www.oecd.org/es/publications/2024/11/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-chile_ab22c269.html
- Secretaría de Gobierno Digital. (s.f.). *Estrategia de Gobierno Digital 2030*. Disponible en: <https://participacion.digital.gob.cl/es-CL/projects/consulta-ciudadana-estrategia-de-gobierno-digital-2030>
- Secretaría de Gobierno Digital. (enero de 2025). *Informe proceso participativo Estrategia de Gobierno Digital*. Disponible en: <https://participacion.digital.gob.cl/es-CL/projects/consulta-ciudadana-estrategia-de-gobierno-digital-2030/2>
- World Economic Forum. (2025). *The global public impact of GovTech: A \$9.8 trillion opportunity*. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/the-global-public-impact-ofgovtech/>