



Índice de Transformación Digital en el sector público

Resumen ejecutivo

La Contraloría General de la República aplicó el Índice de Transformación Digital (ITD), instrumento que permitió determinar el nivel de transformación digital en 267 instituciones del sector público, mediante el análisis de la aplicación de prácticas cuya implementación tiene como propósito alcanzar los resultados esperados en cuanto a la infraestructura Digital, el modelo de negocio digital, así como, con la cultura y habilidades digitales.

Es importante indicar, que la transformación digital se refiere al proceso de cambio en la gestión que integra la estrategia institucional, la cultura, las habilidades y las tecnologías de información, con el fin de generar una mejora significativa en la experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos y consecuentemente en el valor que reciben. En ese sentido, disponer de información sobre el nivel de transformación digital de las instituciones, así como los desafíos a nivel nacional, sectorial e institucional, permite a la Administración el establecimiento de acciones para mejorar la experiencia ciudadana, la excelencia, agilidad, continuidad y sostenibilidad de los servicios públicos, así como promover la inclusión social.

En términos generales los resultados reflejan que el sector público se encuentra en las primeras etapas de madurez de transformación digital, siendo que únicamente 13 de las 267 instituciones evaluadas lograron ubicarse en niveles altos, identificando un mayor porcentaje en los niveles más bajos, según se puede observar en la siguiente figura:





Para mayor información sobre los niveles por institución, componente y sector puede consultarse la [infografía](#) elaborada con el resumen de resultados; así como, el [sitio web](#), en el cual se incluyen el detalle de los resultados obtenidos.

Finamente, interesa detallar las prácticas y aprendizajes; así como, las conclusiones y desafíos identificados:

Prácticas y Aprendizajes

- 1. Enfoque en la experiencia ciudadana:** Desde la perspectiva de las personas usuarias, el camino que conlleva realizar trámites se compone de momentos en los cuales la ciudadanía interactúa con el sector público. En el ITD, las instituciones que presentan un mayor nivel de madurez en la transformación digital, basan su estrategia en comprender las necesidades de las personas y los problemas a los que se enfrentan al momento de realizar trámites y servicios.
- 2. Visión estratégica institucional:** La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental utilizada especialmente por las Instituciones Públicas Financieras, las cuales tienen un mayor avance en la transformación digital en relación con el resto del sector público. Al respecto, el 81,8% esas Instituciones han definido una hoja de ruta digital como una práctica para generar valor público a la ciudadanía posicionando esta transformación como parte esencial de su gestión.
- 3. Adaptación del modelo de negocio:** El modelo de negocio se refiere a la manera en que las instituciones generan y entregan valor a la ciudadanía, sin embargo, en el sector público este modelo fue diseñado en un entorno poco tecnológico caracterizado por procesos manuales. El 6,4% de las instituciones se encuentran en un nivel avanzado y optimizando en este componente y se caracterizan por generar acciones que permiten adaptar la forma de entregar valor a la ciudadanía de acuerdo con sus necesidades, así como, crear nuevas oportunidades impulsadas por la transformación digital.
- 4. Desarrollo de habilidades digitales:** Las habilidades digitales son esenciales para transformar los estándares, prácticas y procesos que impulsan a la transformación digital orientados a generar un mayor valor público, de ahí la importancia de implementar planes de capacitación para promover el desarrollo de las habilidades requeridas que permitan enfrentar el cambio constante. Una



de las prácticas aplicadas por las instituciones en este tema, consiste en identificar las necesidades de capacitación requeridas por su personal, incorporando acciones a mediano y largo plazo, alineadas con los objetivos de transformación digital.

5. Cultura organizacional: La gestión de la cultura organizacional determina el éxito de la transformación digital debido a que permite alinear los objetivos institucionales con los valores, creencias y comportamientos de las personas. Los datos obtenidos muestran que en los sectores con mayor nivel de madurez digital, la gestión de la cultura contempla elementos de la transformación

digital tales como la adaptación al cambio, la creatividad y la innovación, mientras que en el resto del sector público los esfuerzos se centran exclusivamente en la digitalización.

6. Gestión de la innovación pública:

Con la innovación es posible buscar nuevas formas de generar valor público mediante la transformación digital. En este sentido, el 32,2% de las instituciones cuentan con procesos de gestión de la innovación formalmente definidos, los cuales en los casos de mayor madurez, involucran a diferentes áreas o departamentos.

Conclusiones

La Transformación Digital representa una oportunidad para el sector público de efectuar cambios en la gestión, en procura de mejorar la experiencia ciudadana, la excelencia, agilidad, continuidad y sostenibilidad de los servicios públicos, así como la inclusión social de los grupos más vulnerables del país.

De acuerdo con los datos obtenidos, el sector público se encuentra en las primeras etapas de madurez de transformación digital, lo que amerita realizar esfuerzos adicionales con una visión estratégica clara y de forma articulada. Para ello, como punto de partida se requiere de la definición e implementación de proyectos alineados con los objetivos estratégicos, ya que para obtener resultados positivos que sean percibidos por la ciudadanía, la transformación digital debe formar parte integral de las instituciones y no estar concentrada exclusivamente en factores tecnológicos.

La transformación digital implica mejorar la manera en la que se genera y entrega valor a la ciudadanía mediante los servicios públicos, por tanto, más allá de entender la digitalización de procesos como un fin en sí mismo, se requiere adaptar



el modelo de negocio de las instituciones, agilizando los procesos y trámites que generan una experiencia poco satisfactoria en la ciudadanía.

Asimismo, el motor de la transformación digital son las personas, por tanto es importante una gestión de la cultura institucional que permita responder de forma adecuada ante el entorno de constante cambio e incertidumbre en el que se encuentra inmerso el sector público, así como la búsqueda de soluciones innovadoras y el desarrollo de un enfoque centrado en las personas usuarias.

Desafíos

- 1. Superar las brechas sectoriales relacionadas con el nivel de transformación digital:** Según datos del ITD, se identifica una brecha sectorial en el nivel de transformación digital, debido a que en el sector público financiero, el 33,4% de las instituciones se ubican en los niveles optimizando y avanzado, mientras que para el resto del sector público, solamente el 1,3% alcanzó estos niveles. Para superar esta brecha, es importante capitalizar el conocimiento de las instituciones con mayor transformación digital y transmitir las experiencias hacia el resto del sector público.
- 2. Posicionar las necesidades ciudadanas como la base para la definición de una hoja de ruta digital:** En el sector público, el 59,2% de las instituciones indican no tener una hoja de ruta digital en la que se incorporen proyectos, objetivos o metas relacionados con la transformación digital. Esto representa un desafío en el establecimiento de una visión estratégica institucional, para definir proyectos que generen una mejora significativa en la experiencia de las personas usuarias.
- 3. Transformar los puntos de interacción con la ciudadanía:** El 41,2% de las instituciones públicas señalaron haber identificado los puntos de interacción con la ciudadanía que requieren ser transformados con base en las necesidades de las personas usuarias. En este sentido, el desafío consiste en comprender cuáles son los puntos de interacción que generan una experiencia poco satisfactoria para las personas y mejorarlos mediante la transformación digital.
- 4. Integrar al sector público por medio de la interoperabilidad:** El 40,1% de las instituciones indica tener interoperabilidad en sus sistemas de información internos y externos, sin



embargo, de una muestra de instituciones analizadas, para el 32% de los casos que mencionaron ser interoperables, no existe evidencia suficiente para respaldar dicha afirmación. Al respecto, existe el desafío de identificar los procesos que se requieren interoperabilizar y comprender que el alcance de la interoperabilidad, abarca la capacidad de los sistemas de información y los procesos institucionales para compartir información de forma automatizada y en tiempo real.

5. Generar insumos para la toma de decisiones basada en datos:

En relación con las instituciones que realizan analítica de datos para la toma de decisiones, el 53,9% lo hace mediante reportes manuales y sólo el 26,2% de forma automatizada. Se requiere por parte del sector público, fortalecer la cultura de datos que permita tener disponibilidad de información con fuentes confiables, capacidad para procesarla digitalmente y priorizar su uso para la toma de decisiones con base en evidencia objetiva.