



Tres países con historias muy distintas han ejecutado estrategias para que sus sistemas estatales se comuniquen entre sí y que el ciudadano entregue sus datos una sola vez.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA DOCTRINA DEL ESTADO CONSTRUCTOR:

Cómo España, Estonia y Ucrania lograron el Estado interoperable que Chile aún no consigue

MARÍA PASTORA SANDOVAL

¿Cómo se transforma digitalmente un Estado? No con tecnología, sino con voluntad política sostenida, una autoridad única con mandato presidencial y la disposición de destruir los silos de información que cada ministerio acumula y defiende. Tres casos internacionales lo demuestran con claridad: España, Estonia y Ucrania.

España lo hizo desde la madurez institucional. Creó hace seis años la Secretaría de Estado de Transformación Digital e Inteligencia Artificial y en noviembre de 2023 la elevó a ministerio, con 7.500 millones de euros de presupuesto para 2026. Su arquitectura integra bajo un mismo techo la infraestructura de redes, la política de IA y los servicios digitales audiovisuales. Para Martín Olmos, especialista en transformación digital del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), eso es precisamente lo que diferencia a una entidad con perspectiva de una tradicional: "Los ministerios de telecomunicaciones concentran su mandato en la regulación del espectro y la conectividad, pero carecen de instrumentos para implementar políticas sobre la digitalización de los procesos al interior del Estado. La evidencia muestra que acceder a conectividad, sin transformación de procesos de gestión, no produce impactos sobre la eficiencia ni la productividad".

Estonia, en tanto, lo hizo desde cero. A partir de 1991, construyó X-



Road, su columna vertebral de interoperabilidad, y hoy ocupa el segundo lugar mundial en gobiernos electrónicos de la ONU, con 0,97 puntos. "Estonia muestra que la gobernanza inteligente compensa la falta de tamaño económico", describe Kenneth Pugh, exparlamentario que fue conocido como el "cibersensor". El secreto del país báltico es la confianza ciudadana: cualquier estonio puede consultar en tiempo real quién accedió a sus datos personales, cuándo y para qué. Esa auditoría ciudadana opera desde 2007 y se sostiene en un *ledger* distribuido

basado en *blockchain* liviano que garantiza la integridad de los actos digitales.

Ucrania, por último, es el caso más extremo. Subió del puesto 102 al 5 en el ranking de gobiernos electrónicos de la ONU entre 2018 y 2024, mientras enfrentaba la invasión más larga en Europa desde la Segunda Guerra Mundial. Su *app* Diia, lanzada en 2020, reúne a 23 millones de usuarios, la mitad de la población. Cuando llegaron los misiles en 2022, no destruyeron el Estado digital porque una ley aprobada días antes lo había migrado a la nube.

"La lección de Ucrania es la más difícil de replicar: la voluntad política sostenida de un Presidente para forzar a todos sus ministerios a usar la misma plataforma de interoperabilidad", señala el exsenador.

EL ESTADO CONSTRUCTOR

Lo que comparten estos tres modelos es lo que Pugh llama "la doctrina del Estado constructor": articulan gobernanza, infraestructura y ciberseguridad como sistema integrado, no como compartimentos. Olmos identifica tres ele-

LA PROPUESTA DE CREAR UNA AGENCIA DIGITAL DEL ESTADO (ADE), anunciada la semana pasada, podría ser la pieza que falta en Chile.

mentos replicables en América Latina: visión integrada de política digital, gobernanza multisectorial con comisiones permanentes, y orientación a resultados medibles.

"España Digital 2026 establece metas cuantificables por eje (conectividad, competencias, IA, administración digital), lo que permite el monitoreo y la rendición de cuentas", afirma. El factor no replicable directamente son los fondos europeos, lo que hace del rol de bancos de desarrollo como CAF una vía clave para la región.

¿Y Chile? La economía digital ya supera el 22% del PIB, pero solo el 71% de las empresas interactúa con el Estado a través de internet, cifra inferior al promedio OCDE de 87%. La propuesta de crear una Agencia Digital del Estado (ADE), anunciada la semana pasada por los presidentes del Senado y la Cámara, podría ser la pieza que faltaba porque instala una arquitectura inexistente.

Para Pugh, tiene un requisito no negociable: trazabilidad ciudadana al estilo Estonia: "Cualquier persona debiera poder ver, desde su teléfono, qué organismo público consultó sus datos durante la semana, con qué propósito legal y bajo qué autorización. Si la ADE acelera la interoperabilidad sin habilitar esa trazabilidad inversa, la legitimidad se erosionará en el primer escándalo. Y siempre hay un primer escándalo".

Olmos concluye afirmando que "si hay algo importante de aprender del caso español es que el desafío no es técnico, es de voluntad política sostenida, consistencia, coherencia y perseverancia".

PHOTO IMAGES