

Estudio para el Levantamiento de Información de Trámites Municipales

Hito 3: Informe de actividades

LICITACIÓN: N° 1051177-1-LE21

Dirección de Estudios Sociales (DESUC)
Pontificia Universidad Católica de Chile

División de Gobierno Digital (DGD)
Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES)

Febrero, 2022

Esta investigación fue realizada por la Dirección de Estudios Sociales (DESUC) de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en conjunto con la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES). El equipo consultor que lo condujo fue:

- Cristián Ayala – Jefe de proyecto
- Josefa Hernández – Coordinadora de Proyecto
- Vicky Rojas – Especialista en levantamiento y análisis área cualitativa
- Cristina Marchant – Especialista en levantamiento y análisis área cuantitativa
- Conzuelo Rivas – Encargada de seguimiento y acompañamiento área cualitativa
- Andrés Jaime – Encargado de seguimiento y acompañamiento área cuantitativa
- Isabel Ugalde – Investigadora cualitativa
- Pablo contreras – Investigador cualitativo

TABLA DE CONTENIDOS

1	PRESENTACIÓN	5
2	RESUMEN EJECUTIVO	7
2.1	Resultados descriptivos.....	7
2.2	Resultados analíticos	16
2.3	Conclusiones	17
3	OBJETIVOS	19
3.1	Objetivo general.....	19
3.2	Actividades relativas al estudio.....	19
4	METODOLOGÍA	21
4.1	Revisión de datos secundarios.....	22
4.2	Estudio de casos con metodología mixta.....	23
4.3	Fase cuantitativa	26
4.4	Fase cualitativa.....	35
4.5	Acciones desarrolladas en materia de levantamiento de información y seguimiento.....	40
5	RESULTADOS	44
5.1	Revisión de datos secundarios municipales	44
5.2	Resultados descriptivos cuantitativos.....	48
5.3	Resultados descriptivos cualitativos: ¿Cómo se encuentran los municipios en su proceso de transformación digital?.....	67
5.4	Resultados analíticos: Tres factores que afectan la transformación digital en los municipios ..	85
6	CONCLUSIONES	90
7	RECOMENDACIONES SOBRE LAS BRECHAS DETECTADAS EN LA DEFINICIÓN TRÁMITES MUNICIPALES Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS DIGITALES	94
7.1	Elementos organizacionales que podrían ayudar al proceso de transformación digital: promoción de la dirección de transformación digital.....	94
7.2	Educación sobre el concepto de transformación digital: la necesidad de que el cambio haga sentido, en forma gradual.....	95
7.3	Considerar diferencias presupuestarias según municipios: necesidad de destinar recursos y asistencia técnica para asentar las bases para el proceso de transformación digital.....	95
8	RECOMENDACIONES GENERALES AL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO	97
8.1	Inicio del estudio.....	97
8.2	Realización del terreno.....	97
8.3	Tiempo para responder el cuestionario	98
8.4	Periodicidad de recordatorios	98
8.5	Programación del cuestionario	98
8.6	Búsqueda de trámites transversales e incorporación de trámites no cubiertos en la nómina....	98
8.7	Aspectos técnicos.....	99
9	REFERENCIAS	100
10	ANEXOS	101

10.1	Material de apoyo utilizado para contextualizar, incentivar e informar a los municipios convocados	101
1.2	Correos enviados a las contrapartes a lo largo del proceso de terreno	102
10.2	Consentimientos informados	113
10.3	Instrumento cuantitativo: preguntas por trámite	117
10.4	Pauta de entrevista.....	119
10.5	Fechas del trabajo de campo	123
10.6	Carta Gantt.....	124
10.7	Calendario de entrevistas y reuniones explicativas del cuestionario	126
10.8	Material de apoyo utilizado para contextualizar, incentivar e informar a los municipios convocados	128
10.9	Consentimientos informados	140

1 PRESENTACIÓN

Para impulsar la transformación digital del Estado y mejorar la entrega de servicios a los ciudadanos, la Ley 21.180¹ sobre Transformación Digital (publicada el 11 de noviembre de 2019) trabaja para establecer la obligatoriedad del soporte electrónico, de manera que todos los servicios que el Estado ofrece a sus ciudadanos sean preferentemente digitales.

El alcance de la transformación digital requerida, en el marco de la señalada Ley 21.180², aplica a los órganos de la administración del Estado, que incluye a los municipios, y cuya gradualidad en la implementación quedó definida en el DFL N°1 de Gradualidad³ de la Ley publicado en abril del año 2021.

Cabe considerar que las municipalidades son las instituciones más cercanas a los ciudadanos, orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna. En este contexto, los municipios cuentan con una amplia variedad de trámites y servicios municipales, disponibles a través de múltiples canales de atención, que según lo establecido en la Ley N°20.285 sobre Acceso a Información Pública deben publicar en sus sitios web. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre a nivel central, los municipios no publican dicha información en base a un marco conceptual común, ni comparten criterios de publicación, por lo que la definición de trámite varía según municipio, dificultando la comparación y análisis de la información a nivel agregado.

Atendiendo a la experiencia del Registro Nacional de Trámites⁴, herramienta que concentra información oficial y estandarizada de los trámites de la administración central del Estado, resulta necesario comenzar a levantar información actualizada respecto esta materia a nivel municipal.

En ese contexto, el presente informe detalla el trabajo realizado para levantar información para sistematizar los trámites municipales comunes y grados de digitalización, así como identificar oportunidades y obstaculizadoras relativos a la incorporación de tecnologías a su gestión.

En concreto, el documento contempla en un primer lugar la **metodología** llevada a cabo por el estudio de casos en 14 municipios a nivel nacional. Posteriormente, se plantean los **resultados** tanto desde una perspectiva **cualitativa como cuantitativa**. A propósito de

¹ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1138479>

² <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1138479>

³ <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2021/04/06/42922/01/1923005.pdf>
<https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2021/04/06/42922/01/1923005.pdf>

⁴ <https://tramites.gob.cl>

estos resultados de tipo descriptivo, se proponen algunas **recomendaciones** generales, así como asociadas a las brechas detectadas en cuanto a la definición de la nómina de trámites municipales y la provisión de servicios digitales. Finalmente, se detallan algunas **reflexiones finales** sobre los resultados hacia el final del documento.

2 RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al Informe final (Hito 3) del estudio “Levantamiento de información sobre trámites municipales” encargado por la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) a la Dirección de Estudios Sociales (DESUC) de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El estudio se orientó a levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que dan cuenta de la diversidad en los gobiernos locales, para identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y algunos otros atributos. También se buscó identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.

Para este cometido, el estudio realizado durante el segundo semestre de 2021 se guó por una metodología mixta que considera un enfoque de estudio de casos en 14 municipios a nivel nacional. Esta metodología se llevó a cabo en 3 etapas:

1. **Revisión de datos secundarios de los 14 municipios estudiados:** revisión inicial de documentos municipales tales como plan de desarrollo comunal, organigramas, direcciones, tipos de trámites realizados y dispuestos en sus páginas web y/o vía transparencia, así como los tipos de trámites dispuestos en línea.
2. **Aproximación cualitativa a los 14 municipios desde una perspectiva de caso:** se realizaron 41 entrevistas semi-estructuradas a actores claves de los municipios –vinculados a temas de transformación digital y la entrega de servicios a los usuarios. Esto, con el fin de adentrarse en las brechas y oportunidades detectadas para la incorporación de tecnología y digitalización en sus servicios y gestión interna.
3. **Encuesta web a los 14 municipios:** para identificar los tipos de trámites que desarrollan, su grado de digitalización y otros atributos.

La muestra de municipios consideró la heterogeneidad de gobiernos locales a partir de la clasificación municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

Los **14 municipios estudiados** fueron los siguientes: Arica, Canela, San Antonio, Casablanca, Los Andes, San Pedro, Colina, Providencia, Pichilemu, El Carmen, Talcahuano, Cabrero, Mulchén y Padre las Casas.

2.1 Resultados descriptivos

2.1.1 Resultados de revisión datos secundarios

Con el fin de tener un marco general de acercamiento a las acciones desarrolladas por los municipios respecto de su transformación digital y trámites vemos que la revisión de documentación municipal de los 14 municipios estudiados da cuenta que:

2.1.1.1 Alineamiento estratégico en digitalización

- 9 de los 14 municipios cuentan con **unidades de TI**. No existe homogeneidad bajo a qué dependencias están las áreas de informática o transformación digital, ya que varían entre: la *Dirección de Administración y Finanzas*, la *Dirección de Gestión Institucional*, la *Secretaría Comunal de Planificación* y la *Administración Municipal*.
- Colina, Talcahuano, Arica, Padre Las Casas y Providencia cuentan con direcciones en esta temática: Direcciones de Informática, Tecnología y gestión digital, Calidad y gestión de servicios, Innovación y desarrollo institucional.
- La mayoría de los municipios **mencionan en sus metas objetivos asociados a la digitalización**. Aunque existen distintas visiones sobre esta: optimización de procesos de gestión, alfabetización digital de la población, tecnificación de los trámites municipales y transformación digital.

2.1.1.2 Gestión de trámites municipales

- Todos los municipios cuentan con páginas en funcionamiento, y una sección de trámites municipales. Cabe señalar que esto no significa que la disposición de información de los trámites exista o sea de fácil acceso.
- El municipio que cuenta con mayor cantidad de trámites en línea es Providencia, con 33 trámites aproximadamente, los que en términos generales refieren al pago de servicios. Esto es una tendencia en los demás municipios, pues los trámites que se encuentran totalmente digitalizados se vinculan a la recaudación municipal.
- Luego de Providencia los municipios que cuentan con la mayor cantidad de trámites digitalizados coinciden con aquellos municipios que cuentan con Direcciones específicas en informática o digitalización.

2.1.2 Resultados cuantitativos

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la encuesta web aplicada a los 14 municipios. Dicha encuesta consistió en la realización de preguntas sobre una nómina de trámites creada previamente, a partir de una investigación web en páginas de distintos municipios. El objetivo de esta encuesta era la validación de dicha nómina; es decir, corroborar -o no- que el listado de trámites era realizado por los municipios encuestados, además de preguntar por trámites no abordados en la nómina, es decir, analizar si hay trámites transversales no considerados en la nómina. Todo lo anterior con el fin de generar una nómina transversal de trámites municipales.

2.1.2.1 Transversalidad de los trámites

Del listado de 120 trámites presentados a los 14 municipios participantes –1.680 preguntas en total, los municipios realizan el 77% de ese total. Es decir, los municipios realizan en promedio 92,4 trámites de los 120 que le fueron presentados a cada uno.

Existe un grupo de trámites transversales –37 específicamente– ante los que ningún municipio señaló expresamente que no los realizaba⁵.

En total, existen 37 trámites en los que ninguno de los 14 municipios declara no realizarlo. Estos trámites suelen estar asociados a leyes y ordenanzas municipales por lo que son de carácter obligatorio para los municipios.

Tabla 1. Trámites transversales a 14 municipios

Trámites municipales	Realiza trámite %	
	sí	no
Dirección de tránsito		
104 Renovar Permiso de Circulación	100%	0%
109 Solicitar Permiso de Circulación	100%	0%
111 Solicitar Permiso de Circulación otras comunas	100%	0%
113 Solicitar duplicado de Permiso de Circulación	100%	0%
114 Solicitar sello verde y/o duplicado	100%	0%
115 Solicitar renovación y traslado de registros comunales de permisos de circulación	100%	0%
119 Inscripción en registro comunal de carros de arrastre	100%	0%
Dirección de finanzas		
206 Solicitar permiso para instalación de propaganda	100%	0%
209 Solicitar patente municipal (comercial, industrial, profesional, de ferias libres y de alcoholes)	100%	0%
210 Solicitar transferencia de patente municipal	100%	0%
211 Renovación de patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)	93%	0%
218 Terminar patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)	100%	0%
219 Solicitar cambio de giro comercial	100%	0%
222 Solicitar certificados de distribución de capital propio	93%	0%
223 Pagar parte municipal	93%	0%
224 Pagar permisos de arriendo y concesiones	100%	0%
225 Solicitar permiso de Kioscos	100%	0%
Dirección de obras municipales		
302 Solicitar informe de uso de suelo	100%	0%
307 Solicitar certificado de recepción definitiva de edificación	100%	0%
308 Solicitar certificado de recepción definitiva de en obra menor	100%	0%
310 Solicitar permiso de edificación, ampliaciones y/o modificaciones de hasta 100 m2, ampliación de viviendas sociales y regularización de edificaciones anteriores a 1959	100%	0%
311 Solicitar permiso de demolición	100%	0%
312 Solicitar permiso de subdivisión	93%	0%
315 Solicitar regularización de ampliación de viviendas sociales	100%	0%
316 Solicitar permiso de fusión de terrenos	100%	0%

⁵ La Municipalidad de Los Andes no pudo responder la sección de trámites relacionada con la Dirección de desarrollo comunitario y social. Es Por ello que se eligió la definición de “trámite transversal” como aquel al que ninguna comuna declaró explícitamente no realizarlo y no como aquel trámite que sí es realizado por todas las municipalidades participantes del estudio.

317 Solicitar aprobación de loteo y ejecución de obras de urbanización	100%	0%
Dirección de desarrollo comunitario y social		
408 Inscripción en registro de protección social	93%	0%
409 Acceder a Subsidio al pago de consumo de agua potable y servicio de alcantarillado	86%	0%
411 Solicitar acceso a Pensión Básica Solidaria Vejez (PBSV)	93%	0%
412 Solicitar acceso a Subsidio Familiar al Recién Nacido	86%	0%
413 Acceder a Subsidio Único Familiar (SUF)	93%	0%
414 Acceder a Subsidio maternal	93%	0%
415 Acceder a Subsidio de discapacidad mental para menores de 18 años (SDM)	93%	0%
420 Inscripción en Oficina de Intermediación Laboral Municipal (OMIL)	86%	0%
421 Inscripción municipal en Bolsa Nacional de Empleo para búsqueda de empleo	93%	0%
438 Solicitud personalidad jurídica para organizaciones sociales	93%	0%
Otros		
604 Solicitar audiencia con autoridad municipal	93%	0%

Cabe señalar que varios trámites que cuentan con una menor frecuencia de realización son servicios asociados a beneficios del **gobierno central** que pueden postularse o acceder vía municipal —en forma opcional— tales como Beca educacionales, asistencia y trámites asociados a COMPIN, SENAMA, JUNAEB y otros servicios centrales. Asimismo, se evidencian trámites de **carácter no obligatorio** con menor frecuencia como por ejemplo programas de reciclaje o control de plagas, así como becas o apoyos municipales (p.e. beca educacional y farmacia comunal).

En relación a estos trámites, también se puede señalar que se distribuyen de distinta manera según las direcciones en las que se agruparon. Si vemos los resultados de trámites realizados por **Dirección municipal** vemos que la mayoría de las Direcciones señalan realizar los trámites dispuestos en el cuestionario (120 trámites). La Dirección de Tránsito de los municipios realizan el 94% de los trámites señalados para dicha Dirección; luego viene la Dirección de Finanzas (86%) y la Dirección de Obras municipales (85%). Dentro de las Direcciones con menor coincidencia o que mencionan realizar menos trámites de estos señalados destacan la Dirección de Aseo y Ornato (57%) y la Dirección de Desarrollo Comunitario (67%). Estos resultados pueden dar cuenta que en las Direcciones con mayor acuerdo son áreas donde hay una **mayor estandarización** de los trámites.

A nivel comunal, no existe una gran diferencia en la cantidad de trámites que realizan los municipios, independiente de las características comunales y municipales. En el caso del porcentaje de trámites que realizan los 14 municipios vemos que no hay mayores diferencias entre los grupos de municipios. Entre el grupo 1 y 2 de la clasificación de SUBDERE6 con un 78% de los trámites señalados (120) realizados versus el grupo 4-5 con un porcentaje del 79% de los trámites que si realizan.

6 Grupo 1: municipios de comunas metropolitanas con un nivel alto y medio de desarrollo; Grupo 2: municipios de comunas mayores con desarrollo medio; Grupo 3: municipios de comunas urbanas medianas con desarrollo medio; Grupo 4: municipios de comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio; Grupo 5: municipios de comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo

2.1.2.2 Nivel de digitalización

En términos de su digitalización podemos señalar que existe una **amplia mayoría de trámites que se encuentra en el nivel 0 de digitalización**⁷, es decir, ni siquiera poseen información del trámite en la web. Un 52% de los trámites están en el nivel 0; mientras que un 32% está entre los niveles 1 a 3 y sólo el 15% están en un nivel 3D y 4 de la clasificación propuesta por la DGD, que corresponden a trámites digitales.

Dentro de los más digitales se destacan trámites de pago de servicios por sobre entrega de servicios y bonos monetarios y/o becas.

Las Direcciones con mayores niveles de digitalización son: la Dirección de Tránsito (con un 19% en el nivel más alto de digitalización), Obras municipales (con un 27% en los niveles más altos). Esto parece coincidir con aquellos trámites que son pagados y disponibles en las páginas web de los municipios estudiados. Vale decir, **se han digitalizado aquellos trámites que consideran un ingreso** para el municipio.

Tabla 2. Niveles de digitalización según Dirección

Direcciones	Nivel de digitalización %		
	0	1-3	3D-4
Dirección de tránsito	34%	47%	19%
Dirección de finanzas	75%	17%	8%
Dirección de obras municipales	39%	34%	27%
Dirección de desarrollo comunitario y social	53%	34%	12%
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	44%	39%	17%
Otros	75%	20%	6%
Total	52%	32%	15%

En caso de los niveles de digitalización por municipio, según la tipología municipal SUBDERE, vemos que surgen diferencias. Los datos muestran que aquellas comunas de los primeros niveles de la tipología cuentan con un mayor porcentaje de digitalización de trámites versus otros municipios. Se destaca por ejemplo el municipio de Colina (38%), Providencia (27%) y Talcahuano (44%) con niveles mayores de digitalización, versus por ejemplo comunas como Cabrero, Casablanca, Los Andes, Canela y El Carmen con porcentajes de digitalización que no llegan al 6%. Esto da cuenta que efectivamente las comunas con trámites estandarizados y mayor desarrollo cuentan con mayores niveles de

⁷ Nivel de digitalización según DGD. Nivel 1: La institución dispone información del trámite en el canal digital, pero éste no puede ser realizado por este medio. Nivel 2: La institución sólo permite descargar formularios asociados al trámite en el canal digital, pero no puede ser finalizado por este medio. Nivel 3: El trámite puede ser realizado mayormente mediante el canal digital, pero una de sus etapas debe ser realizada presencialmente. La etapa que aún es presencial puede ser digitalizada, por tanto, el trámite puede avanzar en su proceso de digitalización. Nivel 3d: El trámite puede ser realizado mayormente mediante el canal digital, sin embargo, por su naturaleza o requisitos establecidos en la regulación (ley, norma o reglamento) requiere de una etapa presencial que impide su completa digitalización. Nivel 4: El trámite puede ser realizado completamente a través del canal digital (de cara al usuario).

digitalización. No obstante, es importante considerar la diferenciación entre Direcciones, ya que como señalamos suelen ser las Direcciones con trámites pagados las que están digitalizados.

Tabla 3. Niveles de digitalización según municipio

Municipalidad según grupos SUDERE	Nivel de digitalización %		
	0	1-3	3D-4
1-2	40%	32%	27%
Colina	37%	25%	38%
Pichilemu	56%	23%	22%
Providencia	34%	39%	27%
San Antonio	25%	66%	8%
Talcahuano	52%	5%	44%
3	44%	49%	7%
Cabrero	57%	37%	6%
Casablanca	55%	40%	5%
Los Andes	48%	50%	2%
Mulchén	33%	62%	5%
Padre Las Casas	29%	56%	15%
4-5	77%	13%	10%
Arica	50%	32%	18%
Canela	93%	2%	5%
El Carmen	81%	16%	3%
San Pedro	85%	1%	14%
Total	52%	32%	15%

1.1.1.1 Canales de atención

Dentro del cuestionario se preguntó por los canales de atención por los que se podía realizar cada trámite perteneciente a la nómina entregada. Los resultados en torno a esta pregunta indicaron que los municipios del grupo 1 y 2 de la SUBDERE utilizan el canal digital para más trámites que los municipios del grupo 4 y 5. Es importante mencionar que en todos los municipios sigue primando la atención presencial y telefónica versus los digitales.

Coincidente con los resultados en los grados de digitalización las Direcciones de Tránsito y Obras municipales, estas son las Direcciones que más cuentan con trámites en modalidad online. A diferencia de las direcciones anteriores, direcciones como Dirección de Desarrollo Comunitario y Finanzas cuentan con un alto nivel de trámites solo en formato presencial.

2.1.3 Resultados cualitativos

2.1.3.1 Administración local: Formas de trabajo y diversidad territorial

De acuerdo a los entrevistados, la organización de los trámites en los municipios se rige generalmente por 3 criterios:

- **Criterio legal:** se plantea que la organización en cuanto a la oferta de trámites está mayormente normada por leyes centrales y ordenanzas municipales, por lo que el municipio no cuenta con mayor injerencia en su organización. Esta regulación define qué tipo de trámites se hace cargo cada departamento o dirección municipal, el formato de entrega de los servicios.
- **Criterio organizacional:** este criterio apunta a la relación entre la temática que trabaja una determinada dirección y el trámite realizado.
- **Criterio territorial:** refiere a aquellos trámites que no tienen un carácter obligatorio. Debido a las distintas realidades locales, emergen necesidades de los usuarios que los municipios deben traducir en nuevos servicios. Los recursos de cada municipio facilitan o no la incorporación de nuevos trámites según sus necesidades.

2.1.3.2 Avances en transformación digital

Se evidencia a lo largo de las experiencias municipales que las diferencias en la incorporación de digitalización tiene que ver principalmente con 3 acciones: (1) la existencia de estrategias generales para la digitalización (incentivos desde la dirección o alcaldía), (2) la inclusión de estas estrategias en documentos oficiales y (3) en la creación de una estructura municipal que posibilite la implementación de dicho proceso.

Los resultados dan cuenta que el primer punto no está presente en la mayoría de los municipios estudiados. No hay objetivos o definiciones asociadas a esta digitalización u documentos que incorporen estos elementos. El nivel de digitalización de trámites de muchos municipios es muy bajo, con apenas algunos servicios muy puntuales que se han digitalizado (normalmente aquellos referidos al pago de trámites relativos al Tránsito y Obras Municipales). A pesar de este panorama general vemos en los casos estudiados 3 escenarios:

- En primer lugar, existen municipios que cuentan con estrategias para abordar el proceso de transformación digital, las cuales se plasman en documentación oficial. Los municipios que están en este escenario también cuentan con recursos humanos y económicos para potenciar este proceso, además de tener directivos que priorizan en la agenda el proceso de transformación digital.
- En segundo lugar, existe con mayor frecuencia municipios donde está solo la incorporación de tareas específicas de gestión y digitalización en los planes de

mejoramiento de la gestión (PMG) por parte de las direcciones o áreas particulares.

- En un tercer lugar, existe un grupo de municipios que no saben si existen esas medidas en torno a la transformación digital o no existen en sus municipios.

2.1.3.3 Organización municipal para fomentar la transformación digital

Se observa una diversidad de organizaciones para dar paso a la implementación de la digitalización.

- Algunos han desarrollado estructuras y cargos con funciones transversales (comités y coordinador de transformación digital y mesas de trabajo).
- Otros municipios con estrategias más avanzadas han podido definir funciones, recursos, organigramas, formas de coordinación y objetivos para la implementación de procesos.
- También se identificaron una serie de municipios en los que se ha generado algún tipo de articulación entre departamentos (o entre funcionarios específicos) y otros en que el impulso hacia la digitalización proviene de un departamento en particular.

A pesar de estas diferencias, la forma predominante de organización para la transformación digital es aquella en que cada dirección funciona de manera autónoma y sin mucha comunicación con las demás. Se avanza, por lo tanto, de manera separada, cada departamento innovando en aquello que considera conveniente y útil, y en lo que la carga laboral y la naturaleza del trámite le permita avanzar.

1.1.1.2 Criterios de priorización para la digitalización de trámites

En cuanto a cómo y quiénes toman las decisiones sobre qué trámites digitalizar, cada una de las direcciones son las que deciden, por diversas razones, iniciar el proceso de digitalización de un trámite. Según los entrevistados/as, suelen ser los directores, y algunas veces a propuesta de algún funcionario del área, quiénes toman la decisión. Vale decir, no siempre existe un incentivo desde el nivel central o alcaldía que permite que la estrategia de digitalización sea general a todo el municipio. Dentro de los criterios que hay para digitalizar un trámite destacan la intención de mejorar la gestión interna; el nivel de demanda de un servicio, y mejorar la atención usuaria. Otro criterio tiene que ver con el aporte a la recaudación municipal de ciertos trámites. Finalmente, algunos municipios mencionan que tener claridad sobre el proceso completo del trámite (desde la solicitud hasta su resolución) permite priorizarlos a la hora de decidir qué trámite digitalizar.

2.1.3.4 Facilitadores y barreras para la transformación digital municipal

El estudio permitió identificar ciertos facilitadores y barreras para la transformación digital municipal. Estos también pueden subdividirse en facilitadores/barreras externos/contextuales (que van más allá de lo que pueden controlar los municipios), materiales (recursos que permitan – o no - implementar un proceso de transformación digital) y organizacionales/culturales (forma en que se organiza el municipio y personas que lo conforman que potencia – o no - este proceso). A continuación, se sintetizan los facilitadores materiales y organizacionales mencionados por los/as participantes para avanzar en transformación digital a nivel municipal:

Tabla 4 Facilitadores para la transformación digital

Tipo de Facilitador	Facilitadores mencionados
Contextual	1. Presiones “externas” para impulsar la digitalización (por ejemplo, pandemia y la ley de transformación digital).
Material	1. Tecnología y sistemas informáticos de calidad (computadores de buena velocidad, scanners, impresoras, plotters). 2. Softwares para gestión interna (planillas, correos electrónicos) 3. Convenios de pago y firma: con Transbank para pagos y con firma digital avanzada 4. Internet de alta calidad (fibra óptica) 5. Página web permite acercar a los usuarios.
Organizacional	1. Equipos de informática con experiencia y buena formación 2. Nuevos funcionarios jóvenes (“nativos digitales”) con experiencia digital y motivación a aprender 3. Liderazgo e interés de altos cargos (Alcaldes/as, Directores/as, Administración Municipal) en transformación digital 4. Direcciones a cargo de transformación digital y/o Informática

Tabla 5 Barreras para la transformación digital

Tipo de barrera	Barreras o brechas mencionadas
Organizal/Cultural	1. Baja disposición al cambio en la cultura de trabajo por parte de funcionarios municipales (costumbre de trabajo en papel y sin incentivos para el cambio). 2. Incompatibilidad de requerimientos entre direcciones (lo que puede servir para los trámites digitales de una dirección, no siempre es validado por la otra dirección). 3. Baja internalización de la ley de transformación digital en los equipos municipales (desconocimiento de sus propuestas).
Materiales	1. Softwares y sistemas internos de baja calidad. 2. Falta de renovación de equipos tecnológicos (generalmente el recambio es visto como un gasto a nivel municipal y no como una inversión en algunos casos). 3. Equipos de informática pequeños. 4. Necesidad de apoyo en recursos para institucionalizar la transformación digital (crear unidad, formalización y tener los recursos -presupuesto asignado- para su implementación).
Externos/Contextuales	1. Mala conectividad a internet en ciertas zonas periféricas y rurales 2. Población usuaria con menores niveles de alfabetización digital

2.2 Resultados analíticos

2.2.1 Tres factores que afectan la transformación digital en los municipios

Factores institucionales y baja presencia de estrategia general: aquellos que refieren a cómo se organizan los municipios para efectos de la transformación digital.

- La digitalización se ha estado llevando hasta ahora de manera descentralizada a nivel local.
- Tanto la identificación de la necesidad que motiva la digitalización de un proceso, como el diseño de una forma específica para implementar dicha decisión, es muy comúnmente resorte solo de la dirección involucrada.
- Mayoritariamente, se observa una inexistencia de definiciones estratégicas que ordenen y alineen el funcionamiento de los municipios a este respecto. Los municipios no suelen generar nuevas estructuras o instancias para organizar la transformación digital. Esto ha implicado necesariamente que las tareas emergentes de la digitalización son llevadas a cabo por funcionarios que ya tienen otras tareas y que por tanto no cuentan con exclusividad para estas nuevas labores.
- En los casos en que se ha desarrollado una nueva orgánica, parece darse una mejor definición de roles y más instancias de coordinación para la transformación digital.

Factores sobre la cultura de trabajo y disposición al cambio: son aquellos conocimientos y valores que permean la actitud y también el accionar sobre la transformación digital del trabajo municipal. La incorporación de tecnologías y canales digitales en el trabajo municipal va más allá de lo exclusivamente material, implica generar un cambio en las formas, es decir en las costumbres y hábitos arraigados tradicionalmente en el trabajo municipal. Al respecto se observan elementos clave para el avance en el cambio de la cultura del trabajo como:

- La presencia de “nativos digitales” en los equipos.
- Incentivos concretos para el cambio hacia lo digital.
- La voluntad política para la transformación digital, es decir el compromiso simbólico y material son condiciones fundamentales para promover estos cambios de actitud y de accionar en el trabajo municipal

Cabe señalar que el cambio en la cultura del trabajo hacia lo digital está altamente determinado por factores territoriales y de recursos comunales. Así; los municipios rurales, con escasos recursos y también aquellos municipios urbanos de menor tamaño y escasos recursos, priorizan otras temáticas antes que procesos de transformación digital y digitalización de trámites. Por otro lado, en municipios con altos recursos y también urbanos de mayor cantidad de habitantes, su disposición hacia la transformación digital es más alta; la conectividad y el nivel de digitalización de usuarios y funcionarios facilita la disposición hacia la transformación digital.

Factores asociados a los recursos humanos, económicos y materiales: corresponde a aquellos medios que el municipio dispone para el desarrollo de sus funciones, tanto financieros, como elementos físicos-materiales (ej. dependencias, conectividad) y las capacidades de sus propios funcionarios (ej. formación profesional) que le permiten llevar a cabo el proceso de transformación digital.

2.3 Conclusiones

Tránsito y Obras municipales son las Direcciones que cuentan con una mayor estandarización de los trámites y con mayores niveles de digitalización ¿Qué hace que los municipios digitalicen algunos trámites primero por sobre otros? De acuerdo a los resultados podemos hipotetizar que, a la hora de enfrentar la transformación digital, los municipios ponen en la mesa dos determinantes:

#1. Determinantes por tipo de trámite: la relación costo-beneficio en el aumento de la digitalización

El primero, la relación costo-beneficio de aumentar la digitalización de los trámites. Esto quiere decir que aquellos trámites que traen beneficios al municipio como lo son los trámites que aportan a la recaudación municipal, trámites que tienen plataformas digitales entregadas por el Estado, y trámites simples, son los que primeros se han digitalizado en los gobiernos locales. En el caso por ejemplo de las Direcciones de Desarrollo comunitario y Aseo, Ornato y Gestión Ambiental, los trámites están menos estandarizados y con menores niveles de digitalización.

#2. Determinantes por tipo de trámite: la demanda cautiva como desincentivo a la digitalización.

El segundo determinante es la demanda cautiva ¿Qué quiere decir esto? Los resultados nos muestran que aquellos trámites donde la población comunal puede elegir hacerlo en su municipio o en otro, como el permiso de circulación, muestra altos niveles de digitalización. En la otra vereda, aquellos trámites que sólo pueden hacer las personas en su municipio, cuentan con menores niveles de digitalización tales como los trámites de la Dirección de Desarrollo comunitario y Aseo, Ornato. El tener una demanda cautiva por los trámites municipales genera que los municipios no se vean empujados a agilizar la disposición de canales digitales para sus servicios, porque la población seguirá realizando este trámite independiente del canal de atención dispuesto.

#3. Determinantes por municipio: lo que permanece y lo que cambia en los municipios a la hora de digitalizar

Dentro de las condiciones municipales que influyen en esta materia parecen ser 3: aspectos culturales, de recursos e institucionales. Los primeros dos aspectos son condiciones que son transversales y constantes a los municipios. El tercer aspecto es una condición

que cuenta con mayor variabilidad a nivel municipal y, si cambia, establece importantes avances en materia digital a nivel local.

Cuando hablamos de las condiciones que son una constante a nivel municipal hablamos de en un primer lugar la **cultura del trabajo** municipal y reticencia a cambiar la forma de trabajo. En segundo lugar, para incorporar la digitalización a los servicios municipales, los/as entrevistados/as deben considerar **recursos** materiales, humanos y económicos.

Ahora bien, un aspecto que cambia a nivel municipal tiene que ver con la **condición institucional**. Si bien vemos que los municipios cuentan con una barrera institucional que divide los trámites por Dirección, hay municipios que han logrado generar nuevas direcciones y una estrategia “desde arriba” (desde alcaldía) que permite que la transformación digital sea un eje estratégico, orientado a mejorar los servicios de cara a sus usuarios. En los casos en que se ha desarrollado una nueva orgánica, parece darse una mejor definición de roles y más instancias de coordinación para la transformación digital.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que reflejan la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y otros atributos, así como identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.

3.2 Actividades relativas al estudio

1. Elaborar una propuesta del instrumento a aplicar en el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad trámites municipales, así como el uso de Tics en su provisión a los ciudadanos, utilizando como referencia el cuestionario propuesto por la División de Gobierno Digital y los instrumentos de planificación comunal disponibles para las comunas participantes (PLADECO y presupuesto municipal).
2. Proponer una **metodología y criterios de selección de los municipios** sobre los cuales se realizará el levantamiento de información, atendiendo a criterios técnicos dados por la DGD, la clasificación comunal elaborada por SUBDERE y la disponibilidad de los municipios.
3. Definir y ejecutar un **plan de trabajo** para el levantamiento de información y acompañamiento de los municipios del subconjunto convocado, incluyendo una estrategia de contacto, motivación, seguimiento a los municipios que participen del estudio, orientadas a alcanzar la completitud de la información a levantar.
4. Realizar **acciones para contextualizar, incentivar e informar a los municipios para que participen del estudio**, en conjunto con el equipo de la DGD y generar el material de apoyo para el levantamiento de información.
5. Realizar **seguimiento y acompañamiento a los municipios** durante el levantamiento de información, guiándolos en el proceso de recolección de insumos, ingreso y envío de la información a través de la herramienta dispuesta para dichos efectos.
6. **Validar externa e internamente los datos cuantitativos** entregados por los municipios, depurar y limpiar la base de datos o registros obtenidos y construir los diccionarios necesarios para su posterior publicación en formato abierto.
7. **Identificar el conjunto de trámites transversales** y comunes a los municipios seleccionados, en una base de datos que integre los principales atributos de estos.
8. **Sistematizar la información cualitativa** obtenida de los informantes de las respectivas municipalidades.

9. Analizar la información obtenida desde el punto de vista descriptivo y analítico, y agrupar la información en materia de trámites y servicios municipales que sea común o compartida entre los municipios participantes.

4 METODOLOGÍA

Este estudio se desplegó bajo una **metodología mixta**, cualitativa y cuantitativa. La primera tuvo como su foco principal, abordar el estado de transformación digital en el que se encuentran los municipios estudiados, y las barreras y facilitadores para llevar a cabo dicho proceso. La metodología cuantitativa, por su parte, tuvo su foco en describir si se realiza o no una serie de trámites definidos como transversales por la DGD, y si se realizan, observar cómo se llevan a cabo, según distintas variables de interés.

La siguiente Tabla resume las características metodológicas del estudio.

Tabla 6. Ficha metodológica

Diseño del estudio	Estudio de caso, bajo metodologías mixtas cualitativas y cuantitativas.
Población objetivo	Municipalidades de Chile, y funcionarios de las municipalidades seleccionadas vinculados a temas de transformación digital y la entrega de servicios a los usuarios.
Diseño muestral	Muestra intencionada de acuerdo con 4 criterios de segmentación: Geografía, capitales regionales, áreas urbanas y rurales y clasificación de desarrollo comunal de SUBDERE.
Instrumentos	Cuantitativo: Cuestionario o formulario con preguntas cerradas y abiertas, mediante aplicación web programada SIMPLE. Cualitativo: Pautas de entrevistas semi estructuradas. Revisión de datos secundarios.
Periodo de levantamiento de datos	15 de diciembre del 2021 al 21 de enero del 2022. 14 municipalidades y 41 entrevistas semi-estructuradas.
Tamaño muestral logrado	Las municipalidades fueron: Arica, Canela, San Antonio, Casablanca, Los Andes, San Pedro, Colina, Providencia, Pichilemu, El Carmen, Talcahuano, Cabrero, Mulchén y Padre las Casas.

Así con todo, el presente apartado da cuenta de las estrategias metodológicas realizadas en el proceso.

- **Etapla 1: revisión de datos secundarios**
- **Etapla 2: metodología mixta**
 - Diseño muestral de los casos
- **Fase cuantitativa**
 - Instrumento de recolección de datos
 - Aplicación Piloto
 - Muestra cuantitativa y tasa de respuesta
 - Levantamiento de información cuantitativa
 - Validación y limpieza de base de datos

- Análisis de datos
- **Fase cualitativa**
 - Técnica de producción de datos: entrevista semiestructurada
 - Instrumento
 - Muestra cualitativa
 - Levantamiento de información cualitativa
 - Almacenaje de información
 - Acciones desarrolladas en materia de levantamiento de información y seguimiento

4.1 Revisión de datos secundarios

El carácter descriptivo del estudio requirió una revisión y sistematización de **documentación de los municipios seleccionados**, previo al levantamiento de datos, con el fin de tener un marco general de acercamiento a las acciones desarrolladas por los municipios acerca de su transformación digital.

La revisión sistemática definida por Kitchenham (2004) refiere a una manera de evaluar e interpretar toda la información disponible relevante de una pregunta de investigación dentro de un área temática. Dentro de las etapas y documentación integradas en la revisión de datos secundarios se integró:

1. **Criterios de elegibilidad:** Los documentos revisados para cada municipio fueron los siguientes (dependiendo de la disponibilidad y vigencia de cada documento):
 - a. Plan de Desarrollo comunal (PLADECO)
 - b. Presupuesto municipal (balance de presupuesto)
 - c. Cuentas públicas recientes
 - d. Actas de concejo municipal 2020-2021
 - e. Organigramas y otros documentos sobre el personal
 - f. Páginas web y disposición de trámites en línea
 - g. Diccionario de trámites vía transparencia
 - h. Reglamento interno municipal
2. **Fuentes de información:** Se utilizó el acceso a dichos documentos vía Ley de transparencia de los municipios a estudiar, en documentos publicados en la plataforma de transparencia activa, así como sus propias páginas web.
3. **Proceso de sistematización de datos:** Se sistematizaron los documentos y fuentes en un Google Sheet, que permitieron posteriormente identificar el documento

y su sistematización para su posterior análisis y consulta. Se consideraron las siguientes dimensiones para el análisis de los documentos, entre otros:

- a. Municipalidad
- b. Direcciones y departamentos
- c. Tipos de trámites
- d. Canales (web, telefónicos y presenciales)
- e. Cantidad de trámites (aproximada) de trámites digitales y tipo de trámites digitalizados
- f. Alineamiento estratégico en digitalización o transformación digital
- g. Menciones asociadas a digitalización y transformación digital
- h. Recursos asociados a digitalización (recursos materiales y humanos: equipo TI y grado de preparación)
- i. Nivel de digitalización (según escala DGD)

Toda la información recopilada es reportada en una base de datos (planilla Excel).

4.2 Estudio de casos con metodología mixta

4.2.1 Diseño muestral

Este estudio comprende un símil a un **estudio de caso**⁸, donde cada caso fue abordado con metodologías cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (cuestionarios). Los casos y/o población objetivo comprendían municipalidades de Chile.

La muestra con la que se trabajó no es estadísticamente representativa, y se basa en un muestreo intencionado (bajo la noción de máxima variación bajo una perspectiva cualitativa). El énfasis está puesto en la representación teórica y social del objeto de estudio, por lo cual es fundamental la representación que cada caso impone (su contexto y su situación particular), en este caso, de los municipios. De este modo, el tipo de muestra preferente suele ser no aleatoria, puesto que buscamos casos que representen su contexto y nos aporten en la comprensión del objeto (Flick, Introducción a la Investigación Cualitativa, 2004).

El proceso de selección de la muestra consideró los siguientes criterios:

⁸ El estudio de caso es un enfoque de investigación que permite la exploración de un fenómeno en su contexto usando diversas fuentes.

1. **Zona/región:** para estos efectos se consideró la división en tres zonas: (1) zona norte, (2) zona centro y RM, y (3) zona sur del país⁹. Este criterio permitió convocar a comunas de zona central, de la zona norte y sur del país agregando diversidad a la muestra.

En la muestra preliminar se procuró obtener una cantidad de municipios similar en cada zona. Sin embargo, los cambios que se debieron realizar según la disponibilidad a participar de cada municipio provocaron que la muestra se dividiera en dos municipios de la zona norte, siete de la zona centro, y cinco de la zona sur.

2. **Tipología municipal propuesta por SUBDERE:** para la inclusión de una diversidad de municipios se consideraron los 5 grupos segmentados por la clasificación comunal de la SUBDERE asociada a Resolución N°120, a saber:
 - a. Grupo 1: municipios de comunas metropolitanas con un nivel alto y medio de desarrollo
 - b. Grupo 2: municipios de comunas mayores con desarrollo medio
 - c. Grupo 3: municipios de comunas urbanas medianas con desarrollo medio.
 - d. Grupo 4: municipios de comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio.
 - e. Grupo 5: municipios de comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo

Se procuró obtener una muestra dividida equitativamente según los 5 grupos antes mencionados, siendo el criterio que primó a la hora de definir la muestra final del estudio, promoviendo que quedara un número equitativo entre los primeros y los últimos grupos.

Así, en la muestra final hay cinco municipios entre el grupo 1 y 2 (tres y dos respectivamente), cinco municipios en el grupo 3, y cuatro municipios entre el grupo 4 y 5 (uno y tres) de la tipología municipal de la SUBDERE

3. **Ruralidad**¹⁰: Se consideró el abordaje de comunas rurales, con el fin de entregar variabilidad a la muestra.

9 Para la división macro zonal de regiones, ellas se dividen de la siguiente manera:

- Norte: Regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo (5).
- Centro: Regiones de Maule, O'Higgins y Valparaíso (3).
- Sur: Regiones de Ñuble, Biobío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes (7)
- RM: Región Metropolitana (1).

¹⁰ Criterio de ruralidad según Res 120 de SUBDERE según clasificación plasmada en marco muestral entregado por SEGPRES

4. **Posición administrativa:** Se incluyó igualmente el tipo de comuna a la que corresponde según su posición administrativa en el ordenamiento político-administrativo en cada región.

La siguiente Tabla, presenta la muestra especificada en un inicio de la consultoría.

Tabla 7 Muestra preliminar

N°	Grupos SUBDERE	Comuna	Zona	Región	Posición administrativa	Ruralidad
1	4	Pica	Norte	1	Capital comunal	No rural
2	4	Arica	Norte	15	Capital regional	No rural
3	5	Canela	Norte	4	Capital comunal	No rural
4	4	Casablanca	Centro	5	Capital comunal	No rural
5	3	Pichilemu	Centro	6	Capital provincial	No rural
6	2	San Antonio	Centro	5	Capital provincial	No rural
7	1	Conchalí	Centro	13	Capital comunal	No rural
8	1	Providencia	Centro	13	Capital comunal	No rural
9	2	Colina	Centro	13	Capital provincial	No rural
10	4	Calera de Tango	Centro	13	Urbano	No rural
11	5	San Pedro	Centro	13	Rural	Rural
12	1	Talcahuano	Sur	8	Urbano	No rural
13	3	Cabrero	Sur	8	Capital comunal	No rural
14	5	Alto Biobío	Sur	8	Rural	Rural
15	3	Padre Las Casas	Sur	9	Capital comunal	No rural

Adicionalmente, se seleccionaron municipios de reemplazo, en caso de no tener contacto con los municipios o que los seleccionados rechazaran participar del estudio. La siguiente tabla se presenta a continuación.

Tabla 8 Muestra de reemplazo

N°	Grupos SUBDERE	Comuna	Zona	Región	Posición administrativa	Ruralidad
1	5	Camarones	Norte	15	Rural	No rural
2	5	Pumanque	Norte	6	Rural	Rural
3	3	Los Andes	Centro	5	Capital comunal	No rural
4	4	Algarrobo	Centro	5	Urbano	No rural
5	5	Chépica	Centro	6	Capital comunal	No rural
6	2	Lampa	Centro	13	Urbano	No rural
7	1	Estación central	Centro	13	Capital comunal	No rural
8	1	La reina	Centro	13	Capital comunal	No rural
9	1	Recoleta	Centro	13	Capital comunal	No rural
10	3	El monte	Centro	13	Capital comunal	No rural
11	4	Arauco	Sur	8	Urbano	No rural
12	1	Concepción	Sur	8	Capital regional	No rural
13	3	Mulchén	Sur	8	Capital comunal	No rural
14	5	El Carmen	Sur	16	Capital comunal	No rural

15	4	Cunco	Sur	9	Capital comunal	No rural
----	---	-------	-----	---	-----------------	----------

La muestra con la que se comenzó a desarrollar el terreno consistía en 15 municipios, sin embargo a través de la realización del trabajo de campo algunos municipios no contestaron y otros abandonaron su participación al inicio del estudio¹¹, quedando con una muestra final correspondiente a 14 municipalidades, las que se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 9. Muestra lograda

N°	Grupos SUBDERE	Comuna	Zona	Región	Posición administrativa	Ruralidad
1	5	Canela	Norte	4	Capital comunal	No rural
2	4	Arica	Norte	15	Capital regional	No rural
3	3	Casablanca	Centro	5	Capital comunal	No rural
4	3	Los Andes	Centro	5	Capital comunal	No rural
5	2	San Antonio	Centro	5	Capital provincial	No rural
6	2	Pichilemu	Centro	6	Capital provincial	No rural
7	1	Providencia	Centro	13	Capital comunal	No rural
8	1	Colina	Centro	13	Capital provincial	No rural
9	5	San Pedro	Centro	13	Rural	Rural
10	1	Talcahuano	Sur	8	Urbano	No rural
11	3	Cabrero	Sur	8	Capital comunal	No rural
12	3	Mulchén	Sur	8	Capital comunal	No rural
13	3	Padre las casas	Sur	9	Capital comunal	No rural
14	5	El Carmen	Sur	16	Capital comunal	No rural

4.3 Fase cuantitativa

Se propuso un apartado cuantitativo con el fin de establecer una nómina preliminar de trámites presentes de forma transversal entre municipios. Para ello se realizó una **encuesta web**. La encuesta web refiere a un método de recolección de datos en donde el encuestado interactúa con un instrumento o cuestionario vía Internet usando su propio hardware (computador, Tablet o Smartphone) (Groves et al. 2009). La distribución de la encuesta se realizó mediante la plataforma SIMPLE, perteneciente a la DGD, la cual está destinada al modelamiento de trámites en la administración central del Estado.

4.3.1 Instrumento de recolección de datos

Respecto del instrumento, este se construyó en conjunto con la contraparte técnica, en función de los requerimientos de información que se señalaron y los objetivos del estudio. Las preguntas finales se aplicaron sobre un listado predefinido por la contraparte

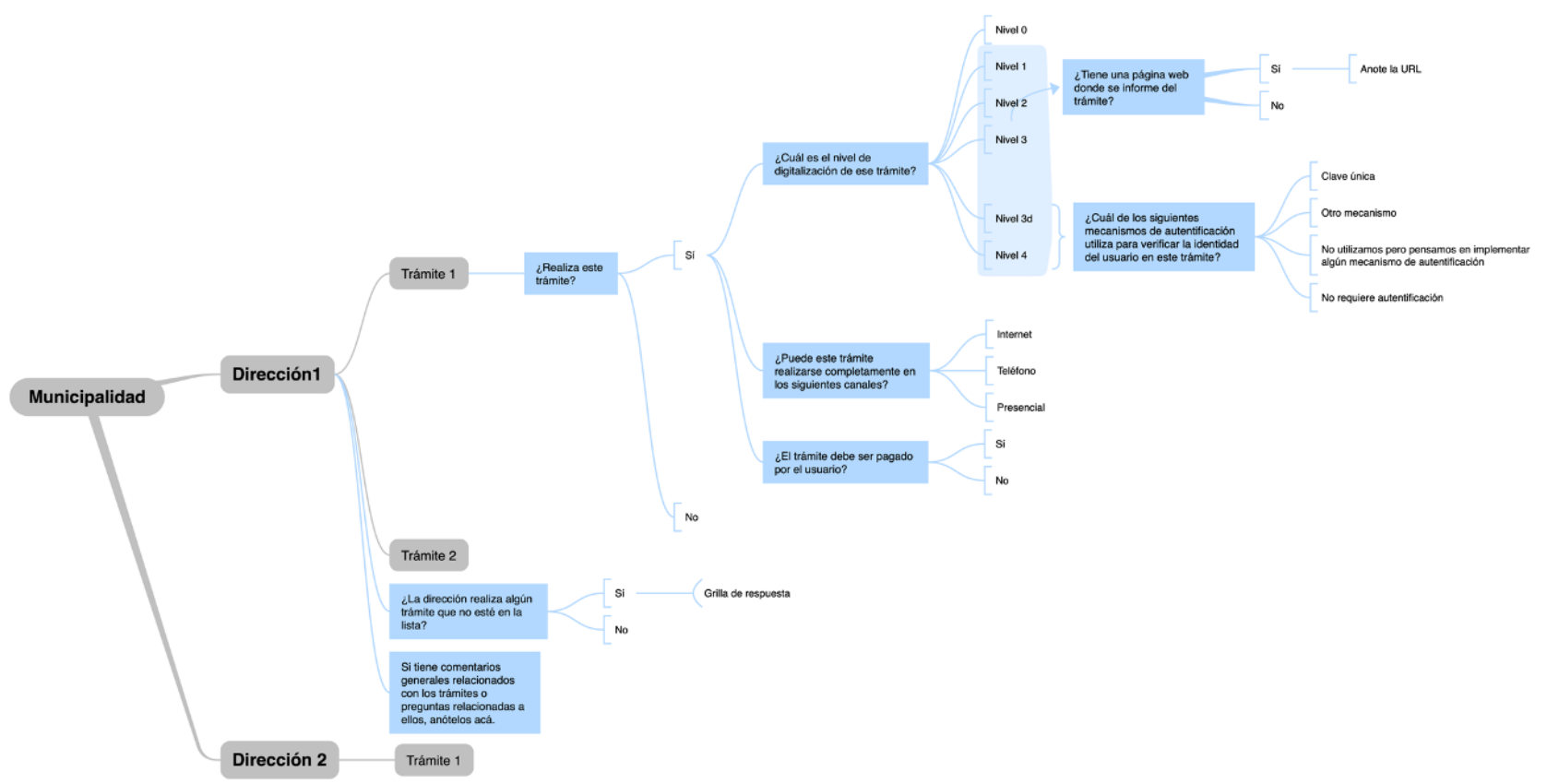
¹¹ La información detallada del proceso de reemplazo de la muestra se encuentra en el Informe 2.

técnica, que se modificó, incorporando nuevos trámites encontrados mediante una búsqueda web en distintas municipalidades (las páginas de comunas visitadas fueron: Providencia; San Antonio; Pichilemu; Colina; Arica; Los Andes; Mulchén; El Carmen); además se retiraron algunos trámites por ser encontrados muy específicos, o similares con otros del catastro.

Así, las preguntas y su redacción surgen del trabajo colaborativo entre la contraparte técnica y la DESUC. Existe una propuesta inicial de la contraparte, la cual se adapta según criterios metodológicos y resultados del proceso de pilotaje. Se toman como preguntas filtro el nivel de digitalización y si posee página web del trámite, para que haya una coherencia entre las respuestas del encuestado y las siguientes preguntas. Y se reduce la posibilidad de respuesta de campos abiertos.

Para principalmente dar cumplimiento al objetivo de: sistematizar trámites comunes y transversales a los municipios, así como sus niveles de digitalización y otros atributos, se generó una serie de dimensiones en conjunto con la Contraparte Técnica dispuestos en el siguiente diagrama:

Figura 1. Dimensiones y flujograma del cuestionario



Las adaptaciones del flujograma del instrumento siguieron criterios metodológicos de factibilidad de respuesta, así como los resultados del pilotaje realizado; específicamente referidos a donde poner los filtros de respuesta para: realización del trámite, nivel de digitalización, existencia de página web del trámite, canales de atención, mecanismos de autenticación, pago del trámite.

El listado de trámites final incorporados al cuestionario son los siguientes. Las preguntas por trámite se encuentran en los [anexos \(10.4\)](#).

Tabla 10. Listado de trámites incorporados al instrumento¹².

Dirección de tránsito
101 Renovar licencia de conducir (Clase profesional)
102 Renovar licencia de conducir (Especiales)
103 Renovar licencia de conducir (No profesional)
104 Renovar Permiso de Circulación*
105 Solicitar licencia de conducir primera vez (Clase profesional)
106 Solicitar licencia de conducir primera vez (No profesional)
107 Solicitar licencia de conducir primera vez (Especiales)
108 Solicitar licencia de conducir (17 años)
109 Solicitar Permiso de Circulación*
110 Solicitar cambio de domicilio en licencia de conducir
111 Solicitar Permiso de Circulación otras comunas*
112 Solicitar duplicado o reimpresión de licencia de conducir
113 Solicitar duplicado de Permiso de Circulación*
114 Solicitar sello verde y/o duplicado*
115 Solicitar renovación y traslado de registros comunales de permisos de circulación*
116 Pagar infracciones de tránsito
117 Canje de licencia para extranjeros
118 Solicitar permiso provisorio para traslado de vehículos
119 Inscripción en registro comunal de carros de arrastre*
120 Solicitar cambio de clase licencia de conducir
Dirección de finanzas
201 Obtener autorización para ferias artesanales en vía pública
202 Solicitar suspensión temporal permiso comercio vía pública
203 Solicitar autorización para ferias navideñas en la vía pública
204 Solicitar permiso especial para comercio navideño
205 Solicitar autorización para traslado de ferias libres
206 Solicitar permiso para instalación de propaganda*
207 Solicitar renovación permiso comercio vía pública
208 Solicitar emplazamiento comercio vía pública
209 Solicitar patente municipal (comercial, industrial, profesional, de ferias libres y de alcoholes)*
210 Solicitar transferencia de patente municipal*

¹² Los números por trámites son un código identificador del trámite en donde la centena indica la dirección a la que pertenece, y la decena y la unidad al trámite.

-
- 211 Renovación de patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)*
 - 212 Solicitar exención y rebajas de pago de patentes municipales
 - 213 Solicitar rebaja de capital o inversión
 - 214 Pagar multas de TAG
 - 215 Solicitar suplencia respecto a una actividad comercial
 - 216 Solicitar certificados de inversión
 - 217 Realizar declaración de trabajadores y sucursales contribuyentes de la comuna
 - 218 Terminar patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)*
 - 219 Solicitar cambio de giro comercial*
 - 220 Solicitar Decreto de alzamiento de clausura
 - 221 Pagar impuesto de convenios municipales morosos
 - 222 Solicitar certificados de distribución de capital propio*
 - 223 Pagar parte municipal*
 - 224 Pagar permisos de arriendo y concesiones*
 - 225 Solicitar permiso de Kioscos*

Dirección de obras municipales

- 301 Solicitar informe de tasación de vivienda social
- 302 Solicitar informe de uso de suelo*
- 303 Solicitar informe de deslinde de una propiedad
- 304 Solicitar informe de inhabilidad
- 305 Solicitar informe de estado urbanización
- 306 Solicitar copia o digitalización de planos de propiedad
- 307 Solicitar certificado de recepción definitiva de edificación*
- 308 Solicitar certificado de recepción definitiva de en obra menor*
- 309 Solicitar certificado de línea vía pública
- 310 Solicitar permiso de edificación, ampliaciones y/o modificaciones de hasta 100 m2, ampliación de viviendas sociales y regularización de edificaciones anteriores a 1959*
- 311 Solicitar permiso de demolición*
- 312 Solicitar permiso de subdivisión*
- 313 Solicitar cambio de destino original de propiedad
- 314 Solicitar requerimientos de alumbrado público
- 315 Solicitar regularización de ampliación de viviendas sociales*
- 316 Solicitar permiso de fusión de terrenos*
- 317 Solicitar aprobación de loteo y ejecución de obras de urbanización

Dirección de desarrollo comunitario y social

- 401 Acceder a asistencia técnica del SERNAC
 - 402 Postular a Beca de Residencia Indígena (BRI) Junaeb para estudiantes de educación básica y media
 - 403 Acceder a Programa Puente
 - 404 Acceder al Programa Jefa de Hogar
 - 405 Acceder a Ingreso Ético Familiar (IEF)
 - 406 Postular a beca presidente de la república
 - 407 Postular a Bono de Trabajo de la Mujer (BTM)
 - 408 Inscripción en registro de protección social*
 - 409 Acceder a Subsidio al pago de consumo de agua potable y servicio de alcantarillado*
 - 410 Acceder a Programa de Prevención de Violencia Contra las Mujeres
 - 411 Solicitar acceso a Pensión Básica Solidaria Vejez (PBSV)*
 - 412 Solicitar acceso a Subsidio Familiar al Recién Nacido*
 - 413 Acceder a Subsidio Único Familiar (SUF)*
-

-
- 414 Acceder a Subsidio maternal*
 - 415 Acceder a Subsidio de discapacidad mental para menores de 18 años (SDM)*
 - 416 Acceder a Pensión de Invalidez (PBSI)
 - 417 Acceder a Subsidio habitacional
 - 418 Postular a vivienda tutelada para adultos mayores
 - 419 Solicitar credencial de discapacidad
 - 420 Inscripción en Oficina de Intermediación Laboral Municipal (OMIL)*
 - 421 Inscripción municipal en Bolsa Nacional de Empleo para búsqueda de empleo*
 - 422 Postulación Beca municipal para educación básica, media y superior
 - 423 Postulación subsidio de apoyo para el pago del alza de contribuciones
 - 424 Postulación programa de mejoramiento de vivienda o de habitabilidad
 - 425 Acceder a apoyo económico municipal para conexiones domiciliarias
 - 426 Acceder a apoyo económico municipal para adquisición de materiales de construcción
 - 427 Solicitar exención y rebaja de derechos de aseo
 - 428 Postular a entrega de media agua
 - 429 Inscripción de elecciones de organizaciones sociales*
 - 430 Solicitar entrega de equipo Beca Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) JUNAEB
 - 431 Solicitar apoyo económico para viajes de Clubes o Grupos
 - 432 Postulación subsidio municipal de exámenes y medicamentos
 - 433 Postulación al subsidio de ayudas técnicas municipales (sillas, audífonos, otros)
 - 434 Inscripción servicios de traslado y mudanzas
 - 435 Postulación subsidio municipal alimentos especiales
 - 436 Postulación programa apoyo escolar
 - 437 Postulación subsidio universal para organizaciones funcionales y territoriales
 - 438 Solicitud personalidad jurídica para organizaciones sociales
 - 439 Certificado directiva y vigencia de organizaciones comunitarias
 - 440 Solicitud de arriendo instalaciones municipales (tales como gimnasios, estadios, juntas vecinales, etc)
 - 441 Inscripción tarjeta vecino

Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental

- 501 Pagar derechos de aseo extraordinario municipal
- 502 Pagar derechos de aseo domiciliario
- 503 Solicitar servicio de retiro de escombros y/o residuos
- 504 Solicitar servicio de retiro de ramas
- 505 Solicitar servicios de poda y tala de árboles
- 506 Realizar denuncia sobre infracción medioambiental
- 507 Inscripción en programa de reciclaje municipal
- 508 Solicitar prestación de servicios de atención veterinaria para mascotas
- 509 Registrar mascotas en el registro nacional de mascotas
- 510 Solicitar informes y certificados medioambientales para proyectos de giro industrial
- 511 Obtener servicio municipal de cubicación de escombros o residuos
- 512 Solicitar servicio municipal de control de plagas

Otros

- 601 Inscripción como socio en biblioteca municipal
 - 602 Inscripción en farmacia municipal
 - 603 Inscripción en centro de salud primaria
 - 604 Solicitar audiencia con autoridad municipal*
 - 605 Realizar denuncia relacionada con seguridad ciudadana
-

4.3.2 Aplicación Piloto

Además, se consideró un **proceso de pilotaje, donde una municipalidad tuvo acceso a una versión piloto**, con el fin de detectar problemas de programación del formulario, e identificar preguntas y problemas más comunes durante el proceso de aplicación. La contraparte municipal pudo revisar el cuestionario en conjunto con una investigadora, en una primera reunión por zoom en la cual se revisó el instructivo del formulario, además del primer y último apartado de la encuesta. Al día siguiente se realizó otra reunión para conversar sobre el formulario de apoyo.

Los principales cambios realizados fueron en el apartado explicativo, además de agregar una alternativa a la pregunta por el pago de trámites, para abordar aquellos trámites que se pagan en algunas ocasiones. También se trabajó como filtro la pregunta de nivel de digitalización, para mecanismos de autenticación. Por último, hubo pequeños cambios de nomenclatura para que quedara más clara la idea sobre lo que se buscaba detectando algunos problemas del cuestionario.

4.3.3 Muestra cuantitativa y tasa de respuesta

La muestra cuantitativa fue obtenida entre el 15 de diciembre y el 21 de enero.

En total, 13 municipios participaron con formularios o cuestionarios completos. Un municipio entregó el formulario parcial, dejando sin respuestas los trámites asociados a la Dirección de Desarrollo Comunitario –DIDECO. La siguiente tabla da cuenta de este resultado de terreno.

Tabla 11. Muestra cuantitativa lograda

N°	Comuna	Entrega de formulario
1	Canela	Completa
2	Arica	Completa
3	Casablanca	Completa
4	Los Andes	Parcial ¹³
5	San Antonio	Completa
6	Pichilemu	Completa
7	Providencia	Completa
8	Colina	Completa
9	San Pedro	Completa
10	Talcahuano	Completa
11	Cabrero	Completa
12	Mulchén	Completa
13	Padre Las Casas	Completa

¹³ El municipio de Los Andes no responde la información concerniente a la Dirección de Desarrollo Comunitario

Los datos pasaron posteriormente a un proceso de validación y limpieza de la base de datos, para comenzar los análisis descriptivos a realizar.

4.3.4 Levantamiento de información cuantitativa

El levantamiento de la **información cuantitativa** partió el 15 de diciembre, dando un plazo inicial de una semana para que los municipios entregaran el formulario. Debido al alto trabajo de los municipios durante dicha época se decidió extender el plazo hasta el día 5 de enero de 2022. Siete municipios entregaron el formulario en la fecha acordada.

Posterior a dicha fecha las conversaciones sobre los plazos se fueron abordando caso a caso. Al día 11 de enero se logró que 12 municipios hubiesen finalizado sus cuestionarios, quedando dos municipios rezagados, por complejidades internas. Se da cierre al formulario el martes 18 de enero, teniendo 13 formularios completos, y un formulario parcial, debido a que algunas direcciones de dichos municipios no otorgaron la información requerida internamente para que las contrapartes respondieran la totalidad del formulario. Al último municipio se le dio como plazo máximo el 21 de enero; a esa fecha lograron responder todas las direcciones a excepción de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

- **Asistencia y soporte:** Con el fin de asegurar la respuesta, se implementó un sistema de acompañamiento en caso de que las municipalidades presenten dudas, pudiendo recurrir a dos alternativas:
 - **Vías de comunicación directa con equipo DESUC:** para ello se dispuso de un correo electrónico para la resolución de dudas, un canal telefónico y un canal de WhatsApp que facilite la comunicación asociada al llenado del formulario.
 - **Material asincrónico de asistencia de llenado del formulario:** Se recordó la existencia del video con el mismo contenido entregado en la reunión explicativa del cuestionario, para que pudieran consultar partes específicas durante el proceso de respuesta del formulario.
 - **Manual de usuario del formulario:** Se recordó la existencia de la guía escrita con instrucciones paso a paso sobre la forma correcta de responder el formulario y el formulario de apoyo.
- **Recordatorio telefónico:** En caso de no haber obtenido respuesta a los recordatorios vía digital, se buscó contacto telefónico con el fin de incentivar la respuesta. Esta tarea está a cargo de la coordinación de terreno de la DESUC.

4.3.5 Validación y limpieza de base de datos

Posterior a la finalización del terreno, se realizó la limpieza y validación de la base de datos. La base de datos fue procesada usando el lenguaje R. Se siguieron los siguientes procesos de limpieza y validación:

- Identificación de respuestas duplicadas: no se identificaron duplicados, es decir, cada municipalidad estaba solamente una vez en la base de datos.
- Limpieza y homologación de preguntas para las respuestas por Municipalidad y dirección.
- Ajustes ortográficos.
- Homologación del nombre de las variables dentro de cada módulo de respuestas por trámite.
- Creación de etiquetas para las variables para facilitar la identificación y comprensión de cada variable durante el trabajo de análisis.
- Adicionar variables de municipios presentes en el marco muestral a la base de datos con respuestas: Nivel de desarrollo según SUBDERE, ruralidad, zonas y capitales regionales.
- Creación, a partir de las respuestas recibidas, de dos bases de datos:
 - **Base de datos por trámites**, en donde cada fila hace referencia a información asociada a un trámite específico. Ella tiene información respecto de 1.680 trámites.
 - **Base de datos por municipalidad**, en donde cada fila hace referencia a información recabada a nivel municipal. Ella tiene información respecto de 14 municipalidades.

4.3.6 Análisis de datos

El análisis de datos se lleva a cabo mediante Excel, generando análisis univariados, produciendo tablas para la totalidad de las preguntas. Cabe señalar algunos aspectos específicos respecto de variables:

- Se recodificó la variable **nivel de digitalización**, generando grupos de digitalización a partir de los niveles propuestos por la DGD:
 - **Nivel 0**, sin presencia en el canal digital (sitios web, email, aplicaciones móviles, redes sociales, videollamadas)
 - **Nivel 1–3**, agrupa la presencia de información respecto del trámite en Internet (nivel 1), la posibilidad de descarga de formularios (nivel 2) o se puede comenzar el trámite de manera digital, pero completarlo requiere una etapa presencial que podría ser digitalizada (nivel 3).
 - **Nivel 3d y 4**, agrupa a trámites de mayor digitalización. Son trámites que pueden iniciarse digitalmente, pero requieren de una etapa presencial que no puede ser digitalizada por restricciones normativas o técnicas asociadas a la naturaleza del trámite (nivel 3d) o trámites que pueden ser resueltos totalmente de manera digital (nivel 4).

- Las variables de segmentación general usadas para el análisis de los datos fueron Dirección, nivel de desarrollo municipal según SUBDERE, posición administrativa de la comuna y nivel de digitalización.
- Se analizó el nivel de digitalización de los trámites declarados como presentes en cada dirección municipal.
- También se revisó las observaciones generales entregadas por las municipalidades para cada dirección.
- Se revisó el listado de trámites adicionales que algunas municipalidades enviaron para complementar el listado de trámites cerrados ofrecidos en el cuestionario.

4.4 Fase cualitativa

La **investigación cualitativa** está orientada al estudio de expresiones y actividades —esto es, significados subjetivos, experiencias y prácticas cotidianas— de las personas en sus contextos locales (Flick, Introducción a la investigación cualitativa, 4ta edición, 2014), en este caso el avance de la transformación digital en distintos municipios.

De acuerdo con el actual contexto de emergencia sanitaria que vive el país, se consideró una estrategia para desarrollar un trabajo de campo remoto, siguiendo los supuestos de

A continuación, se presentan las técnicas de producción de datos, instrumentos, muestra y análisis de los datos.

4.4.1 Técnica de producción de datos: entrevista semiestructurada

Sobre el uso de entrevistas semi-estructuradas se esperan desarrollar con informantes claves municipales asociados al área de trámites y tecnologías de la información.

Las **entrevistas** proporcionan un acceso al mundo vivido de las personas que describen en sus propias palabras sus actividades, experiencias, y opiniones (Kvale, 2011). Esta técnica de acopio de información consiste en entrevistas semidirigidas (no enteramente abiertas), en las cuales el investigador realiza preguntas guías, con cierta apertura para indagar sobre los objetivos de estudio. Éste corresponde al instrumento básico de la investigación y se inicia con una pregunta generadora que no busca sesgar el primer relato, pero que sirve de base para la profundización posterior.

Además, tal como plantean Ritchie & Lewis (2003), las ventajas que entrega este tipo de técnica en los levantamientos cualitativos son:

- Las entrevistas combinan la estructura con la flexibilidad.
- Las entrevistas son interactivas per se. Esto quiere decir que el investigador y el entrevistado interactuarán con el otro en orden al proceso de abordaje.

- El investigador usará un rango de técnicas (tales como sondeos o preguntas de seguimiento) que incentiven a que el entrevistado se identifique con el tema y logre generar narraciones más extensas
- La entrevista suele ser una técnica que tiene mayores probabilidades de generar conocimientos nuevos, en la medida en que explora dimensiones y lógicas de pensamiento que no habían sido previamente consideradas en la revisión de documentos municipales.

4.4.2 Instrumento

Parte de la definición de las técnicas de corte cualitativo, conlleva la elaboración de dimensiones de interés a identificar y que se congregan en la generación de guiones temáticos para dirigir la conversación en los espacios intersubjetivos de producción de datos. A continuación, se presenta la operacionalización de la pauta para el levantamiento de datos desde las dimensiones abordadas. Los instrumentos utilizados se adjuntan en [Anexos \(10.5\)](#).

Tabla 12. Dimensiones generales instrumentos cualitativos

Dimensión	Temática por abordar
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del estudio • Presentación del entrevistado (edad, cargo, trayectoria profesional, relación con la comuna y municipio, etc.)
2. Alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y comprensión concepto “transformación digital” • Descripción del proceso de transformación digital en el municipio • Expresión del proceso de transformación digital en el trabajo cotidiano • Barreras y facilitadores del proceso de transformación digital
3. Recursos digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos informáticos • Perfil funcionario TI • Involucramiento equipo TI en estrategia de transformación digital del municipio • Utilización de página web
4. Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la prestación de trámites de cara al usuario • Demanda ciudadana de trámites
5. Trámites y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización en Estrategias específicas de digitalización de trámites. • Eficacia y eficiencia de la digitalización de trámites • Trabajo con el usuario en el proceso de digitalización de un trámite
6. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios generales, agradecimiento y cierre de entrevista.

4.4.3 Muestra cualitativa

La recolección de material cualitativo se orienta a partir de dos principios: pertinencia y adecuación. El principio de pertinencia orienta a buscar a aquellos participantes que aporten la mayor y mejor información a estudiar, de acuerdo con los requerimientos definidos en las instancias de validación conjunta con la Contraparte Técnica.

Por otro lado, la *adecuación* implica contar con datos suficientes para desarrollar una descripción acabada del fenómeno, esperando llegar alcanzar la saturación de los relatos, es decir, no aparecen datos nuevos o distintos a los ya disponibles (Sandoval, 2002).

Respecto al levantamiento de información cualitativa asociada a los colaboradores/as, la muestra a utilizar no fue estadísticamente representativa. Su función consistía en profundizar en las creencias y conocimientos de los mismos respecto a aspectos de la institución donde trabajan, no cuantificar su presencia.

Los actores municipales por entrevistar en cada municipio tuvieron tres perfiles estratégicos asociados a los trámites municipales:

- Un encargado de la **digitalización, TI** o procesos digitales/**informáticos**.
- Un encargado de **planificación estratégica**
- Un funcionario que trabaje en la **gestión municipal y trabajo con el usuario**

Se realizaron 3 entrevistas semiestructuradas por municipio¹⁴. En total, se realizaron **41 entrevistas semi-estructuradas**. La siguiente Tabla muestra la distribución de las entrevistas realizadas.

Tabla 13. Muestra cualitativa de los 14 municipios

N°	Comuna	Perfil administración	Perfil Tecnología e informática	Perfil trabajo con usuario	Total
1	Canela	1	1	1	3
2	Arica	1	1	1	3
3	Casablanca	1	1	1	3
4	Los Andes	1	1	1	3
5	San Antonio	1	1	1	3
6	Pichilemu	0	1	1	2
7	Providencia	1	1	1	3
8	Colina	1	1	1	3
9	San Pedro	1	1	1	3
10	Talcahuano	1	1	1	3
11	Cabrero	1	1	1	3
12	Mulchén	1	1	1	3
13	Padre Las Casas	1	1	1	3
14	El Carmen	1	1	1	3
Total		13	14	14	41

4.4.4 Levantamiento de información cualitativa

El levantamiento de información cualitativa se realizó entre el 9 de diciembre y el 11 de enero de 2022.

En general la pauta que se utilizó tuvo buenos resultados, luego de haber entrevistado a algunos de los perfiles de interés, el equipo de investigación se reunió para evaluar su

14 En Pichilemu se realizaron 2 de las 3 entrevistas presupuestadas, ya que uno de los actores claves dejó de responder a nuestros correos y llamadas, y no se contaba con un reemplazo para su perfil.

funcionamiento, generando algunos cambios. La pauta de entrevista final se encuentra en los [anexos \(10.5\)](#). Las entrevistas duraron 40 minutos en promedio, las duraciones de las mismas dependían del conocimiento en temáticas de transformación digital, y el avance de los municipios en los que trabajan en dichas temáticas. Así si él o la entrevistada, trabajan en un municipio de gran tamaño, en el que se perciben trabajos en relación a la transformación digital, la entrevista era de mayor duración.

4.4.5 Almacenaje de información

Para efectos del abordaje cualitativo del estudio, el procesamiento de información está asociado a la **grabación y transcripción** del material de audio recopilado en las entrevistas, el cual se realizó en un formato estándar de transcripción con una descripción de archivo que refiera a un folio (número de la entrevista) y fecha de la entrevista realizada.

Para resguardar la confidencialidad de los participantes, los transcriptores deben firmar un acuerdo de confidencialidad, en el cual se comprometen a no divulgar ni hacer uso de la información de los audios del presente estudio. Esto también va en consonancia con asegurar el debido cuidado a las personas que participen del estudio.

4.4.6 Análisis cualitativo

Los datos cualitativos en su conjunto fueron sistematizados, siguiendo los supuestos del **análisis temático** (Braun & Clarke, 2006), un método para identificar, analizar y reportar patrones (*temas*) dentro de los datos. Esto, con el fin de identificar temas principales y transversales a toda la data.

Con dicho enfoque se genera un análisis transversal de todas las entrevistas, a partir de una codificación *enfocada*¹⁵ de las transcripciones. Con ello, se generaron reagrupaciones y lecturas distintas que posibilitaron la relación entre unas categorías y otras, levantando temas potenciales, los que posteriormente se revisaron en base a las codificaciones, para finalmente llegar a la sistematización de temas principales.

Para la sistematización de estos datos se opta por el trabajo vía **software cualitativo** de análisis de datos (**Dedoose**). Este software permite codificar, recodificar y ordenar archivos de datos en las categorías analíticas descritas. El software Dedoose permite también la jerarquización entre estas categorías. La siguiente Tabla muestra el árbol de códigos con el cuál se analizaron las entrevistas:

¹⁵ La codificación incluye todas las operaciones a través de las cuales los datos son fragmentados, conceptualizados y luego articulados analíticamente de un modo nuevo. Los conceptos y categorías generados a través de la codificación tienen el carácter de hipótesis que son contrastadas en momentos posteriores del análisis. La estrategia que se aplica a los datos codificados es la "*comparación permanente*" (Krause, 1995).

Tabla 14. Árbol de códigos análisis cualitativo

Código madre	Código hija	Código nieta	Código bisnieta	Código tataranieta
Datos entrevistados	Cargo y descripción del cargo	Cargo Descripción de trayectoria laboral		
	Género (asumido)	Femenino Masculino		
Transformación digital	Comentarios con respecto a la ley			
	Definición de TD	Definición de TD en general Definición de TD en municipios	Aporte/importancia de la TD al trabajo municipal Inclusión en documentos formales (ej: PLADECO) Medidas para homologar TD en el municipio Otras medidas en torno a TD en municipio	
		Lineamientos estratégicos	Relevancia de los trámites en el proceso de TD	
	Aplicación en municipio		Perfil del equipo TI	Equipo TI centrado en informática Equipo TI centrado en TD
		Facilitadores municipales para TD	Recursos materiales RRHH	
		Obstaculizadores municipales para TD	Obstaculizadores internos para TD Obstaculizadores externos para TD	Culturales Materiales
Trámites municipales de cara al usuario	Organización de trámites	Medición de demanda del trámite	Forma de medir la demanda No hay medición de demanda Otro	
		Factores que considerar para digitalizar un trámite	Eficiencia del trabajo interno Nivel de demanda del trámite	
	Digitalización de trámites	Trabajo con el usuario en la digitalización de un trámite		
		Evaluación de la digitalización de un trámite	Formas de evaluación de trámites No hay evaluación del trámite	Evaluación externa (del usuario) Evaluación interna

El siguiente cuadro sintetiza algunos indicadores a considerar a la hora de leer los resultados cualitativos dispuestos en el siguiente apartado.

PROTOCOLO PARA LA LECTURA DE LOS RESULTADOS CUALITATIVOS

Toda afirmación que se haga se hace siempre en el contexto del caso, y en ningún momento puede ser tomada como representativa de la población. En ello, cabe aclarar:

Cuando se realizan generalizaciones de los casos se utiliza para expresar la recurrencia de una opinión, situación o percepción o bien la conexión analítica que se puede establecer entre todos los casos, los cuales remiten exclusivamente a los casos estudiados (n) y no al universo completo (N).

Asimismo, en la medida que la naturaleza del estudio está en analizar las percepciones de las personas entrevistadas, la “verosimilitud” de dichas opiniones pasa a ser secundaria. Esto, en la medida que se busca comprender qué piensan, en qué se ancla dicha percepción, qué factores determinan esta visión; más allá de establecer si aquello que se percibe es correcto o no.

En ese sentido si una persona entrevistada menciona “aquí se hace mal el trabajo” no es función del equipo investigador refutar o confirmar la declaración, sino más bien asumir dicha percepción como válida e intentar comprender en términos sociológicos desde el análisis del conjunto de los datos.

4.5 Acciones desarrolladas en materia de levantamiento de información y seguimiento

A continuación, se presentará el desarrollo del trabajo de campo, detallando las distintas etapas en que se tomó contacto con las contrapartes municipales, y los actores claves que fueron entrevistados.

4.5.1 Fase 1: Contacto inicial municipios y oficialización de su participación

Esta fase contempló el primer contacto con los quince municipios considerados en la muestra inicial a través del oficio enviado por la DGD de manera presencial y virtual, continuando con el [seguimiento desde la DESUC](#), y finalizando, la confirmación de 15 municipios¹⁶.

El primer correo, enviado por DESUC a la Secretaría de Planificación Comunal, explicaba en detalle el contexto en el que se enmarca el estudio, y los objetivos del mismo. Además, se les solicitaba dar respuesta a la invitación a participar, proponiendo el nombre de la persona con la que se mantendría contacto durante el estudio (contraparte municipal). Dicho rol constaba de apoyar la relación entre la DESUC y el municipio, cooperando con la realización de las distintas actividades que tenía contemplado el terreno.

En esta etapa, los municipios Pica, Calera de Tango, y Alto Biobío declinaron participar implícitamente, tras no contestar a los intentos de contactos realizados. Por ello se procedió a su reemplazo con municipios previamente determinados en la muestra de reemplazo.

¹⁶ Finalmente se logró obtener respuestas de 14 de ellos.

4.5.2 Fase 2: agendamiento y ejecución reunión inicial

Esta fase se iniciaba una vez que un municipio confirmaba su participación en el estudio al correo de la DGD, señalando al menos la contraparte municipal e, idealmente, su subrogante.

Se invitó a las contrapartes a una reunión inicial¹⁷, con el fin dar la bienvenida al estudio y presentar al equipo de trabajo. La conversación buscaba motivarlos a participar explicándoles el fin del proyecto, y su rol dentro de la investigación. Además, en esta instancia, la División de Gobierno Digital contextualizó el proceso de transformación digital que ha comandado los últimos años, y el trabajo futuro que tienen con los municipios en el marco de la Ley de transformación digital.

Como guía para la conversación, se preparó una presentación¹⁸ que, además de lo anterior, mostró las fases del estudio y dispuso de espacios para preguntas y comentarios.

La reunión inicial se realizó en tres oportunidades, para mantener fluida la relación con quienes iban confirmando su participación. La primera y segunda abarcó a varios municipios. La tercera fue específica para un municipio que accedió a participar más tarde, posterior a la realización de las dos reuniones iniciales.

Posterior reunión inicial, durante el proceso de coordinación con la contraparte, la Municipalidad de Conchalí declinó de participar implícitamente, al interrumpir las comunicaciones con DESUC y SEGPRES. Dado lo avanzado del proceso de levantamiento de información, se optó por no reemplazar a esta comuna, considerando que de sumar a una nueva comuna ésta no dispondría del tiempo suficiente para levantar la información requerida.

4.5.3 Fase 3: Testeo instrumento cuantitativo

Posterior a la reunión inicial nos contactamos con un municipio para solicitar su colaboración en el testeo del instrumento cuantitativo. Esta etapa se llevó a cabo el uno y dos de diciembre.

4.5.4 Fase 4: coordinación y aplicación del terreno

Esta fase consistió en la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos, comenzando con la coordinación para la [reunión explicativa](#) del cuestionario con cada municipio (realizadas entre el 2 y el 27 de diciembre), y la solicitud de datos de los posibles

17 El texto de la invitación enviada puede verse en [Anexo \(10.2.4\)](#)

18 Presentación en: https://docs.google.com/presentation/d/18JRNajqqBGVKtiz59paMhm4WKI5_A9jF

entrevistados por municipalidad (2 y 3 de diciembre). Posteriormente se entregó el material correspondiente (material de apoyo para dar respuesta al formulario, y consentimientos informados).

La reunión explicativa del cuestionario fue una instancia individual, con el fin de abordar libremente las inquietudes y preguntas que tuviesen, y tener el tiempo para aclarar cada una de ellas. Posterior a la reunión se entregó los consentimientos informados y material de apoyo preparado para facilitar la respuesta al formulario. Dicho material consistió de:

- **Manual de usuario:** una presentación con un glosario de términos relevantes, instrucciones para el manejo de la planilla Excel de apoyo diseñada para anotar la información requerida, y un instructivo para vaciar esos datos en el formulario web de SIMPLE.
- **Video explicativo** para la realización del cuestionario, en donde se repasan los temas contenidos en el Manual de usuario.
- **Formulario de apoyo:** planilla Excel para anotar la información requerida.
- **Ejemplo de flujo** de las preguntas del formulario asociadas a cada trámite consultado, con tal mostrar el set de siete preguntas que debían ser respondidas para cada uno.

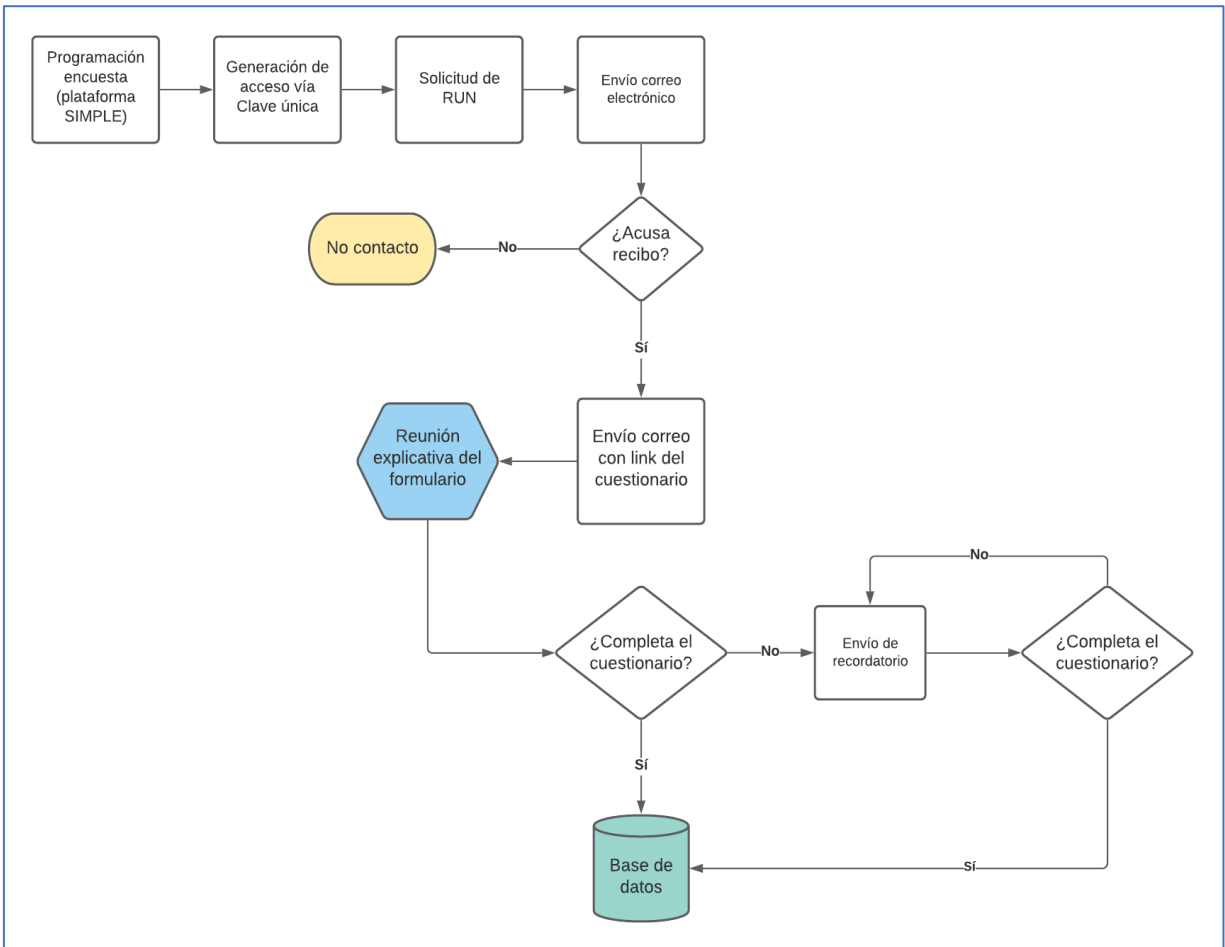
Los pasos de esta fase en general fueron:

- Reunión explicativa relleno del formulario (9 al 27 de diciembre)
- Agendamiento de entrevistas (2 de diciembre al 10 de enero)
- Realización de entrevistas (7 de diciembre al 11 de enero)
- Relleno del formulario por parte de los municipios (15 de diciembre a 18 de enero)

Para la entrega de información cuantitativa mediante el formulario Simple se entregó un plazo de una semana a los municipios. El periodo debió ampliarse formalmente por algo más de cuatro semanas hasta el 18 de enero de 2022. Excepcionalmente una municipalidad entregó información el 21 de enero, pudiendo ser considerada también dentro de la muestra final de 14 municipalidades participantes. Todas las fechas del terreno se presentan en la infografía ubicada en [anexos \(10.8\)](#).

La Ilustración 1 presenta un diagrama de flujo del proceso de terreno cuantitativo.

Ilustración 1 Diagrama de flujo terreno cuantitativo



Respecto a la fase cualitativa, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, elaborando una pauta para este proceso. Ella fue probada al inicio de terreno por el equipo de investigación para evaluar su funcionamiento. Con eso, se implementaron algunos cambios menores para las entrevistas sucesivas. Las pautas de entrevistas se encuentran en los [anexos \(10.5\)](#).

Finalmente, todas las fechas del terreno se presentan en la infografía ubicada en [Anexo \(10.6\)](#).

5 RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos de las 3 etapas realizadas en los 14 municipios. En un primer lugar se evidencian los principales resultados asociados a la revisión de documentos de los 14 municipios, esto con el fin de tener un marco comparativo y de acercamiento a las acciones reportadas por los municipios sobre transformación digital y trámites, versus lo que se reporta en su documentación o formalización.

En un segundo lugar, se da cuenta en términos descriptivos de los resultados de la encuesta web aplicada a los municipios estudiados, esto con el fin de dar respuesta al objetivo sobre sistematizar los trámites comunes y transversales de los municipios, y su grado de digitalización. En tercer lugar, se detallan los resultados cualitativos, con el objetivo de mostrar transversalidades respecto a la visión sobre transformación digital, y las principales barreras y facilitadores para la incorporación de tecnologías en la gestión de trámites.

A propósito de estos resultados de tipo descriptivo, se proponen algunas recomendaciones generales, así como asociadas a las brechas detectadas en cuanto a la definición de la nómina de trámites municipales y la provisión de servicios digitales.

Los resultados sintetizados a continuación esperan contribuir al desarrollo de insumos para favorecer la eficiencia y cercanía de los servicios municipales a los ciudadanos en el país, a través de su transformación digital.

5.1 Revisión de datos secundarios municipales

A continuación, se muestra una síntesis de los principales hallazgos a partir de la revisión y sistematización de documentación sobre planificación comunal y estrategia de digitalización de los 14 municipios seleccionados: Arica, Canela, San Antonio, Casablanca, Los Andes, San Pedro, Colina, Providencia, Pichilemu, El Carmen, Talcahuano, Cabrero, Mulchén y Padre las Casas. Esto, con el fin de tener un marco general de acercamiento a la planificación y acciones desarrolladas por los municipios respecto de su transformación digital.

La información sistematizada fue recopilada a partir de fuentes documentales (secundarias) encontradas a partir de los portales de transparencia de los 14 municipios y sus correspondientes páginas web. En específico, se revisaron los Planes de Desarrollo Comunales (PLADECO) más actuales de cada municipio; las cuentas públicas del año 2020; los organigramas municipales; actas de concejo municipal disponibles y en algunos casos otras fuentes de información disponibles tales como Informes de evaluación de presupuestos y programas, y presupuestos municipales iniciales. También se trianguló información contenida en estos documentos a partir de la revisión de marcos normativos y potestades de los departamentos y unidades de las municipalidades, información disponible sobre personal y remuneraciones, y sobre trámites ante el organismo municipal, todas fuentes disponibles vía Ley de Transparencia en los portales de transparencia de los municipios previamente mencionados.

La sistematización de estos documentos puede ser visualizada en una **Base de Datos** dispuesta por el equipo consultor.

A continuación, se indican los principales hallazgos de este levantamiento de datos, sintetizado de la siguiente manera:

1. La primera sección corresponde al **alineamiento estratégico en digitalización**, en la que se indicarán a modo general sobre los lineamientos y/o metas que los municipios consignan para la digitalización de trámites y/o para la gestión institucional interna.
2. Luego, una segunda sección tiene relación con la **gestión de trámites municipales**, en la que se sintetizan los organismos a cargo de digitalización y trámites, canales para poder realizar trámites, y tipos y cantidad de trámites que se pueden realizar en línea.

5.1.1 Alineamiento Estratégico en digitalización

Con respecto a lineamientos estratégicos en digitalización de trámites y/o gestión interna de los municipios se observó que 11¹⁹ de los 14 municipios cuentan con departamentos, unidades, áreas y/o oficinas de “Informática” como los órganos encargados de procesos de inclusión de Tecnologías de Información en los municipios, en cuanto a la gestión interna y externa. Este grupo de municipios corresponde a la clasificación de tipologías de municipios propuesta por la SUBDERE del grupo 2, grupo 3 y grupo 4. No existe homogeneidad bajo qué dependencias están las áreas de informática, ya que varían entre: la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Gestión Institucional, la Secretaría Comunal de Planificación y la Administración Municipal.

En cuanto a lineamientos estratégicos y metas hacia la transformación digital, las Municipalidades de Los Andes, Talcahuano, Colina, Providencia y San Antonio hacen explícito en sus PLADECOS (planes de desarrollo comunal) la digitalización y optimización de procesos como metas en su gestión institucional 2020-2025. Ahora bien, Pichilemu, Casablanca y Canela hacen referencias a procesos asociados a tecnología de la información y alfabetización digital de la población, sin embargo, no aparece información en cuanto a programas y lineamientos estratégicos con metas e iniciativas concretas. Los demás municipios no hacen alusiones explícitas a informática, TI y/o procesos de digitalización en sus procesos internos y externos.

Del total de municipalidades estudiadas únicamente el municipio de Mulchén no menciona en sus documentos y/o organigrama una unidad o departamento específico de informática, TIC u otro, lo que podría estar asociado a la ruralidad del municipio y su pertenencia al Grupo 5: municipios de comunas semi urbanas y rurales con bajo desarrollo y

¹⁹ Colina, Talcahuano, Arica, Padre Las Casas y Providencia poseen direcciones. Cabrero, Padre Las Casas, Canela y San Antonio tienen departamentos. Casablanca y Pichilemu cuentan con oficinas. San Pedro unidad. Los Andes, Mulchén y El Carmen no cuentan con alguna figura institucional asociada a la temática.

por ello, posiblemente la priorización de otras temáticas tales como desarrollo local indígena y turismo.

En específico, los 5 municipios que cuentan con Direcciones a cargo de esta temática son: Colina, Talcahuano, Arica, Padre Las Casas y Providencia. Estos mencionan de forma explícita tanto en planes estratégicos, metas e iniciativas procesos de digitalización que están asociados a una mejora en el servicio y trámites de sus habitantes. Por ejemplo, Colina cuenta con la "Dirección de Informática", estipulando explícitamente en el PLADECO 2021 como uno de los objetivos estratégicos de la comuna mejorar la gestión institucional, en la que se plantea como iniciativa *Programa de fortalecimiento a los procesos digitales*. Esta iniciativa tenía como meta a junio de 2021 realizar un diagnóstico de estos, y a diciembre 2021 priorizar la importancia de procesos digitales de la comuna. (PLADECO Colina 2021, p. 15).

La municipalidad de Arica cuenta con una Dirección de "Dirección de Innovación y desarrollo institucional". El municipio cuenta con una línea estratégica de "gestión municipal profesional, moderna y transparente" y en este marco se menciona como un eje clave a considerar en la modernización del municipio adscribir a la Agenda de Modernización del Estado, destacando estrategias tales como: "la *simplificación y digitalización de trámite, estándares y normativas del gobierno digital*" (PLADECO, 2020, p. 346). Se proyectó como acción para esto, un programa de desarrollo tecnológico cuya meta era el 100% de los trámites en línea al 2020 (p.363), siendo todas las unidades de la municipalidad responsables (Ver PLADECO, 2020, Parte 3).

Por su parte, Talcahuano cuenta con una "Dirección de Informática", destacando una mención explícita a la importancia de adscribir al proceso de digitalización municipal impulsado por el programa de gobierno de Michelle Bachelet (2014). "En la actualidad se encuentra vigente el plan de digitalización de municipios, que se incorpora en la agenda de impulso competitivo, el cual busca desarrollar la medida de integración y desarrollo digital de las municipalidades, incorporando transferencias tecnológicas que permitan facilitar y simplificar la oferta de trámites" (Municipios Digitales 2015, en PLADECO Talcahuano, P. 146).

El municipio de Padre la Casas, cuenta con una "Dirección de Calidad y Gestión de Servicios", e indica un lineamiento acerca de "Mejora de la calidad de los servicios municipales, enfocados a la satisfacción de los usuarios y usuarias". Para ello establecen como metas: 1) crear una aplicación móvil para complementar página web 2) incorporar nuevas solicitudes de trámites en la página web, 3) mejorar los canales de atención de la municipalidad y aquí se plantea "Actualizar página web municipal para agilizar trámites (avanzar en municipio online)"(PLADECO Padre las Casas 2020, p.175), se plantea que esto tiene asociado financiamiento SUBDERE, específicamente al Fondo de Incentivo al Mejoramiento de la Gestión Municipal (FIGEM).

Por último, la comuna de Providencia cuenta una Dirección que menciona explícitamente la digitalización, la "Dirección de Tecnología y Gestión Digital" creada el año 2018. Esta

dirección fue incorporada oficialmente al Reglamento Interno de la Municipalidad en septiembre de 2018, aunque existía desde hace algunos años como Departamento de Informática –anteriormente era Computación- bajo la dependencia de la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA). Resulta interesante destacar el avance hacia una Dirección de “Gestión Digital” en la comuna de Providencia, cuyo origen es un Departamento de Informática. Dicho cambio, da cuenta de un proceso de digitalización en marcha, con elementos facilitadores como lo es disponer de una orgánica, personal a cargo y también lineamientos estratégicos explícitos en la temática.

5.1.2 Gestión de trámites municipales

En cuanto a la gestión de trámites municipales, los 14 municipios cuentan con departamentos, unidades y oficinas según temáticas, donde cada uno cuenta con trámites y servicios distintos. En general, los municipios coinciden en los trámites más recurrentes y los organismos responsables. Es posible identificar un conjunto de trámites transversales:

1. Para el caso de los trámites asociados al ámbito social, becas, asignaciones sociales, a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y sus respectivas oficinas y departamentos (OMIL, área social, educación).
2. Los trámites asociados a infraestructura pública, permisos de edificación, certificados de obra, y de índole de obras y construcción asociados a la Dirección de Obras Municipales (DOM).
3. Los trámites asociados a tránsito, pagos de patente, permisos de circulación y licencias de conducir a la Direcciones de Tránsito y Transporte Público y sus respectivos departamentos y oficinas. En cuanto a la solicitud y pago de patentes (comerciales, profesionales, alcohol, etc.), en su mayoría está asociado a la Dirección de Administración y Finanzas y a sus respectivas oficinas.

Ahora bien, con respecto a los canales para realizar dichos trámites y toda la otra variedad de trámites (ver Base de datos columna: “Tipos de trámites”) existentes resulta fundamental destacar que **los 14 municipios cuentan con páginas web habilitadas y en funcionamiento**. En estas páginas web, 13 de 14 municipios, cuentan con una sección y/o botón correspondiente a trámites municipales, cuya nomenclatura varía: “trámites municipales” o “trámites online” “trámites en línea”, “servicios y trámites” “trámites e información” o solamente “servicios”. El único municipio que no cuenta con esta sección es el municipio de Canela, sin embargo, sí tiene la opción “pago en línea”.

Hay que destacar que, si bien 13 de 14 comunas cuentan con esta sección de “trámites” en su página web, esto no implica necesariamente que se contenga información en la página sobre cómo realizar el trámite tanto a nivel presencial o en línea, ni tampoco si los trámites son realizables completamente en línea. En su mayoría las páginas web dan cuenta de información detallada sobre los trámites (documentación, pasos a seguir, lugar a presentarse, etc.), muchas en la pestaña de transparencia activa de la página web.

El municipio que cuenta con mayor cantidad de trámites en línea es Providencia, con 33 trámites aproximadamente, los que en términos generales refieren al pago de servicios.

Esto es una tendencia en los demás municipios, pues los trámites que se encuentran totalmente digitalizados corresponden a pagos de servicios, principalmente al pago de permiso de circulación, en el total de los municipios estudiados.

Luego de Providencia los municipios que cuentan con la mayor cantidad de trámites digitalizados coinciden con aquellos municipios que cuentan con “Direcciones” específicas a cargo de la temática: Colina tiene 13 trámites digitalizados, también en su mayoría correspondientes a pagos online, Talcahuano 6 trámites digitalizados, Padre las Casas 5 trámites, y Arica tiene 4 trámites digitalizados. San Antonio, del grupo de municipios que cuenta con Departamento de la temática, tiene 5 trámites digitalizados.

Estos municipios también coinciden en tener páginas web muy completas con respecto a la información de toda índole de trámites (tanto aquellos en línea, como presenciales y telefónicos), derivando a material descargable, páginas webs asociadas, etc. Destaca la página web del municipio de Providencia y del municipio de Pichilemu, la página de este último cuenta con información acabada sobre todos los trámites disponibles y el cual únicamente tiene la posibilidad de realizar 2 trámites a través de un canal digital. Los municipios restantes, cuentan con 1 a 4 trámites digitalizados, asociados principalmente al pago de servicios y particularmente en tránsito. Por último, es importante mencionar que, si bien el municipio de Mulchén no cuenta con Dirección, ni tampoco unidad, departamento o área asociada a la temática, tiene disponible 1 trámite en línea: el pago del permiso de circulación.

5.2 Resultados descriptivos cuantitativos

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos del estudio. Estos resultados surgen de una encuesta que aborda una nómina de trámites predefinidos, la cuál se realizó estudiando los trámites declarados en las páginas webs de distintos municipios, con la intención de reunir trámites transversales, es decir que sean hechos por todos o la mayoría de los municipios.

Además de preguntar sobre la realización de los trámites de la nómina, y preguntar si es que realizaban otros trámites no considerados en la nómina preguntada; se indagó en ciertas características de los trámites. Estas características fueron las siguientes:

- Nivel de digitalización del trámite
- Si el trámite posee una URL en específico
- Canales por los cuales se puede realizar el trámite
- Formas de autenticación (si es que el trámite se realiza digital)
- Si el trámite debe ser pagado por el usuario

Se analiza, en primer lugar, la transversalidad de los trámites consultados en los municipios que fueron parte de la investigación, buscando validar la nómina previamente construida. Luego se desglosa la información obtenida por cada trámite, de acuerdo a su caracterización según municipio y Dirección.

5.2.1 Transversalidad de los trámites

La primera Tabla expone la nómina de 120 trámites consultados y la cantidad de municipios que declaran realizar cada uno en la encuesta. **Del listado de 120 trámites presentados a los 14 municipios participantes, ellos realizan el 77% —1.297 de los 1.680 trámites totales evaluados. Es decir, los municipios realizan en promedio 92,4 de los 120 trámites presentados a cada uno.**

En total, existen **37 trámites transversales** a los 14 municipios que participan de este estudio, que informan disponerlos como parte de su oferta de trámites vigente²⁰. Estos trámites suelen estar asociados a leyes y ordenanzas municipales por lo que son de carácter obligatorio para los municipios.

Tabla 15. Trámites realizados por municipio

Dirección y trámites municipales	Realiza trámite %			Realiza trámite #			Tot.
	Sí	No	NR	Sí	No	NR	
Dirección de tránsito	94%	6%	0%	263	16	1	280
101 Renovar licencia de conducir (Clase profesional)	93%	7%	0%	13	1		14
102 Renovar licencia de conducir (Especiales)	93%	7%	0%	13	1		14
103 Renovar licencia de conducir (No profesional)	93%	7%	0%	13	1		14
104 Renovar Permiso de Circulación*	100%	0%	0%	14			14
105 Solicitar licencia de conducir primera vez (Clase profesional)	93%	7%	0%	13	1		14
106 Solicitar licencia de conducir primera vez (No profesional)	93%	7%	0%	13	1		14
107 Solicitar licencia de conducir primera vez (Especiales)	93%	7%	0%	13	1		14
108 Solicitar licencia de conducir (17 años)	93%	7%	0%	13	1		14
109 Solicitar Permiso de Circulación*	100%	0%	0%	14			14
110 Solicitar cambio de domicilio en licencia de conducir	93%	7%	0%	13	1		14
111 Solicitar Permiso de Circulación otras comunas*	100%	0%	0%	14			14
112 Solicitar duplicado o reimpresión de licencia de conducir	93%	7%	0%	13	1		14
113 Solicitar duplicado de Permiso de Circulación*	100%	0%	0%	14			14
114 Solicitar sello verde y/o duplicado*	100%	0%	0%	14			14
115 Solicitar renovación y traslado de registros comunales de permisos de circulación*	100%	0%	0%	14			14
116 Pagar infracciones de tránsito	71%	21%	7%	10	3	1	14
117 Canje de licencia para extranjeros	93%	7%	0%	13	1		14
118 Solicitar permiso provisorio para traslado de vehículos	93%	7%	0%	13	1		14
119 Inscripción en registro comunal de carros de arrastre*	100%	0%	0%	14			14
120 Solicitar cambio de clase licencia de conducir	86%	14%	0%	12	2		14
Dirección de finanzas	86%	13%	2%	300	44	6	350
201 Obtener autorización para ferias artesanales en vía pública	93%	7%	0%	13	1		14
202 Solicitar suspensión temporal permiso comercio vía pública	64%	36%	0%	9	5		14
203 Solicitar autorización para ferias navideñas en la vía pública	93%	7%	0%	13	1		14
204 Solicitar permiso especial para comercio navideño	93%	7%	0%	13	1		14
205 Solicitar autorización para traslado de ferias libres	64%	36%	0%	9	5		14
206 Solicitar permiso para instalación de propaganda*	100%	0%	0%	14			14
207 Solicitar renovación permiso comercio vía pública	79%	14%	7%	11	2	1	14

²⁰ Los trámites transversales en la Tabla 15 se destacan con un asterisco

208 Solicitar emplazamiento comercio vía pública	86%	14%	0%	12	2		14
209 Solicitar patente municipal (comercial, industrial, profesional, de ferias libres y de alcoholes)*	100%	0%	0%	14			14
210 Solicitar transferencia de patente municipal*	100%	0%	0%	14			14
211 Renovación de patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)*	93%	0%	7%	13		1	14
212 Solicitar exención y rebajas de pago de patentes municipales	71%	21%	7%	10	3	1	14
213 Solicitar rebaja de capital o inversión	71%	29%	0%	10	4		14
214 Pagar multas de TAG	86%	14%	0%	12	2		14
215 Solicitar suplencia respecto a una actividad comercial	7%	86%	7%	1	12	1	14
216 Solicitar certificados de inversión	93%	7%	0%	13	1		14
217 Realizar declaración de trabajadores y sucursales contribuyentes de la comuna	93%	7%	0%	13	1		14
218 Terminar patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)*	100%	0%	0%	14			14
219 Solicitar cambio de giro comercial*	100%	0%	0%	14			14
220 Solicitar Decreto de alzamiento de clausura	79%	21%	0%	11	3		14
221 Pagar impuesto de convenios municipales morosos	93%	7%	0%	13	1		14
222 Solicitar certificados de distribución de capital propio*	93%	0%	7%	13		1	14
223 Pagar parte municipal*	93%	0%	7%	13		1	14
224 Pagar permisos de arriendo y concesiones*	100%	0%	0%	14			14
225 Solicitar permiso de Kioscos*	100%	0%	0%	14			14
Dirección de obras municipales	85%	14%	1%	202	33	3	238
301 Solicitar informe de tasación de vivienda social	71%	29%	0%	10	4		14
302 Solicitar informe de uso de suelo*	100%	0%	0%	14			14
303 Solicitar informe de deslinde de una propiedad	43%	57%	0%	6	8		14
304 Solicitar informe de inhabilidad	86%	14%	0%	12	2		14
305 Solicitar informe de estado urbanización	64%	36%	0%	9	5		14
306 Solicitar copia o digitalización de planos de propiedad	79%	14%	7%	11	2	1	14
307 Solicitar certificado de recepción definitiva de edificación*	100%	0%	0%	14			14
308 Solicitar certificado de recepción definitiva de en obra menor*	100%	0%	0%	14			14
309 Solicitar certificado de línea vía pública	71%	29%	0%	10	4		14
310 Solicitar permiso de edificación, ampliaciones y/o modificaciones de hasta 100 m2, ampliación de viviendas sociales y regularización de edificaciones anteriores a 1959*	100%	0%	0%	14			14
311 Solicitar permiso de demolición*	100%	0%	0%	14			14
312 Solicitar permiso de subdivisión*	93%	0%	7%	13		1	14
313 Solicitar cambio de destino original de propiedad	86%	7%	7%	12	1	1	14
314 Solicitar requerimientos de alumbrado público	50%	50%	0%	7	7		14
315 Solicitar regularización de ampliación de viviendas sociales*	100%	0%	0%	14			14
316 Solicitar permiso de fusión de terrenos*	100%	0%	0%	14			14
317 Solicitar aprobación de loteo y ejecución de obras de urbanización*	100%	0%	0%	14			14
Dirección de desarrollo comunitario y social	67%	24%	9%	386	139	49	574
401 Acceder a asistencia técnica del SERNAC	43%	50%	7%	6	7	1	14
402 Postular a Beca de Residencia Indígena (BRI) Junaeb para estudiantes de educación básica y media	36%	57%	7%	5	8	1	14
403 Acceder a Programa Puente	50%	43%	7%	7	6	1	14
404 Acceder al Programa Jefa de Hogar	71%	21%	7%	10	3	1	14
405 Acceder a Ingreso Ético Familiar (IEF)	36%	57%	7%	5	8	1	14
406 Postular a beca presidente de la república	57%	36%	7%	8	5	1	14
407 Postular a Bono de Trabajo de la Mujer (BTM)	57%	29%	14%	8	4	2	14
408 Inscripción en registro de protección social*	93%	0%	7%	13		1	14

409 Acceder a Subsidio al pago de consumo de agua potable y servicio de alcantarillado*	86%	0%	14%	12		2	14
410 Acceder a Programa de Prevención de Violencia Contra las Mujeres	71%	21%	7%	10	3	1	14
411 Solicitar acceso a Pensión Básica Solidaria Vejez (PBSV)*	93%	0%	7%	13		1	14
412 Solicitar acceso a Subsidio Familiar al Recién Nacido*	86%	0%	14%	12		2	14
413 Acceder a Subsidio Único Familiar (SUF)*	93%	0%	7%	13		1	14
414 Acceder a Subsidio maternal*	93%	0%	7%	13		1	14
415 Acceder a Subsidio de discapacidad mental para menores de 18 años (SDM)*	93%	0%	7%	13		1	14
416 Acceder a Pensión de Invalidez (PBSI)	86%	7%	7%	12	1	1	14
417 Acceder a Subsidio habitacional	86%	7%	7%	12	1	1	14
418 Postular a vivienda tutelada para adultos mayores	57%	36%	7%	8	5	1	14
419 Solicitar credencial de discapacidad	71%	14%	14%	10	2	2	14
420 Inscripción en Oficina de Intermediación Laboral Municipal (OMIL)*	86%	0%	14%	12		2	14
421 Inscripción municipal en Bolsa Nacional de Empleo para búsqueda de empleo*	93%	0%	7%	13		1	14
422 Postulación Beca municipal para educación básica, media y superior	79%	14%	7%	11	2	1	14
423 Postulación subsidio de apoyo para el pago del alza de contribuciones	7%	79%	14%	1	11	2	14
424 Postulación programa de mejoramiento de vivienda o de habitabilidad	79%	7%	14%	11	1	2	14
425 Acceder a apoyo económico municipal para conexiones domiciliarias	50%	43%	7%	7	6	1	14
426 Acceder a apoyo económico municipal para adquisición de materiales de construcción	86%	7%	7%	12	1	1	14
427 Solicitar exención y rebaja de derechos de aseo	50%	43%	7%	7	6	1	14
428 Postular a entrega de media agua	71%	21%	7%	10	3	1	14
429 Inscripción de elecciones de organizaciones sociales	86%	7%	7%	12	1	1	14
430 Solicitar entrega de equipo Beca Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) JUNAEB	29%	57%	14%	4	8	2	14
431 Solicitar apoyo económico para viajes de Clubes o Grupos	71%	21%	7%	10	3	1	14
432 Postulación subsidio municipal de exámenes y medicamentos	79%	14%	7%	11	2	1	14
433 Postulación al subsidio de ayudas técnicas municipales (sillas, audifonos, otros)	86%	7%	7%	12	1	1	14
434 Inscripción servicios de traslado y mudanzas	21%	71%	7%	3	10	1	14
435 Postulación subsidio municipal alimentos especiales	71%	21%	7%	10	3	1	14
436 Postulación programa apoyo escolar	50%	43%	7%	7	6	1	14
437 Postulación subsidio universal para organizaciones funcionales y territoriales	71%	21%	7%	10	3	1	14
438 Solicitud personalidad jurídica para organizaciones sociales*	93%	0%	7%	13		1	14
439 Certificado directiva y vigencia de organizaciones comunitarias	79%	14%	7%	11	2	1	14
440 Solicitud de arriendo instalaciones municipales (tales como gimnasios, estadios, juntas vecinales, etc.)	50%	43%	7%	7	6	1	14
441 Inscripción tarjeta vecino	14%	79%	7%	2	11	1	14
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	57%	39%	4%	95	66	7	168
501 Pagar derechos de aseo extraordinario municipal	43%	57%	0%	6	8		14
502 Pagar derechos de aseo domiciliario	64%	36%	0%	9	5		14
503 Solicitar servicio de retiro de escombros y/o residuos	57%	36%	7%	8	5	1	14
504 Solicitar servicio de retiro de ramas	64%	36%	0%	9	5		14
505 Solicitar servicios de poda y tala de árboles	79%	21%	0%	11	3		14
506 Realizar denuncia sobre infracción medioambiental	79%	14%	7%	11	2	1	14
507 Inscripción en programa de reciclaje municipal	50%	43%	7%	7	6	1	14

508 Solicitar prestación de servicios de atención veterinaria para mascotas	79%	14%	7%	11	2	1	14
509 Registrar mascotas en el registro nacional de mascotas	86%	7%	7%	12	1	1	14
510 Solicitar informes y certificados medioambientales para proyectos de giro industrial	14%	79%	7%	2	11	1	14
511 Obtener servicio municipal de cubicación de escombros o residuos	43%	57%	0%	6	8		14
512 Solicitar servicio municipal de control de plagas	21%	71%	7%	3	10	1	14
Otros	73%	19%	9%	51	13	6	70
601 Inscripción como socio en biblioteca municipal	71%	21%	7%	10	3	1	14
602 Inscripción en farmacia municipal	50%	43%	7%	7	6	1	14
603 Inscripción en centro de salud primaria	64%	21%	14%	9	3	2	14
604 Solicitar audiencia con autoridad municipal*	93%	0%	7%	13		1	14
605 Realizar denuncia relacionada con seguridad ciudadana	86%	7%	7%	12	1	1	14
Total	77%	19%	4%	1297	311	72	1680

Cabe señalar que varios trámites que cuentan con una menor frecuencia de realización (dentro del 19% de respuesta negativa en los trámites señalados) corresponden a servicios asociados a beneficios del **gobierno central** que pueden postularse o acceder vía municipal (en forma opcional) (tales como becas educacionales, asistencia y trámites asociados a COMPIN, SENAMA, JUNAEB y otros servicios centrales). Asimismo, se evidencian trámites de **carácter no obligatorio** con menor frecuencia como, por ejemplo, programas de reciclaje o control de plagas, así como becas o apoyos municipales (p.e. beca educacional y farmacia comunal).

Continuando el análisis de los trámites de la nómina que son realizados por menos municipios, existen tres trámites que solo lo realizan 3 o menos municipios: “Solicitar suplencia respecto a una actividad comercial” (1 municipio), de la Dirección de Finanzas; y de la Dirección de Aseo, Ornato y Gestión Ambiental están los trámites “Solicitar servicio municipal de control de plagas” (3 municipios) y “Solicitar informes y certificados medioambientales para proyectos de giro industrial” (2 municipios).

En relación a los trámites de la nómina abordada en el cuestionario, también se puede señalar que se distribuyen de distinta manera según las direcciones en las que se agruparon. Si se observan los resultados de trámites realizados por **Dirección municipal**, notamos que la mayoría de las Direcciones señalan realizar los trámites dispuestos en el cuestionario (120 trámites). La Dirección de Tránsito de los municipios realizan el 94% de los trámites vinculados a dicha Dirección; seguido de la Dirección de Finanzas (86%) y de la Dirección de Obras municipales (85%). Dentro de las Direcciones con menor coincidencia o que mencionan realizar menos trámites de estos señalados destacan la Dirección de Aseo y Ornato (57%) y la DIDECO (67%).

Tabla 16. Trámites existentes según dirección municipal

Dirección	Realiza trámite %			Realiza trámite #			Tot.
	Sí	No	NR	Sí	No	NR	
Dirección de tránsito	94%	6%	0%	263	16	1	280
Dirección de finanzas	86%	13%	2%	300	44	6	350
Dirección de obras municipales	85%	14%	1%	202	33	3	238

Dirección de desarrollo comunitario y social	67%	24%	9%	386	139	49	574
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	57%	39%	4%	95	66	7	168
Otros	73%	19%	9%	51	13	6	70
Total	77%	19%	4%	1297	311	72	1680

A nivel **comunal**, no existe una gran diferencia en la cantidad de trámites que realizan los municipios, independiente de las características comunales y municipales, y, por ende, tampoco las hay si se ven según los grupos de clasificación de la SUBDERE²¹. Las comunas pertenecientes al grupo 1 y 2 de la tipología municipal de SUBDERE, en promedio informan que el 78% de los trámites propuestos forman parte de su oferta vigente, mientras las comunas del grupo 4 y 5 validan el 79% de ellos. Destacan los municipios de Talcahuano y Mulchén, que manifiestan no disponer de gran parte de los trámites incluidos en la nómina consultada. Padre de las Casas, perteneciente al segundo grupo, es el municipio que reporta mayor afinidad con los trámites propuestos (107).

Tabla 17. Trámites existentes según municipalidad

Municipalidad según grupos SUBDERE	Realiza trámite %			Realiza trámite #			
	Sí	No	NR	Sí	No	NR	Tot.
1-2	78%	19%	3%				
Colina	74%	24%	2%	89	29	2	120
Pichilemu	81%	18%	1%	97	22	1	120
Providencia	77%	21%	3%	92	25	3	120
San Antonio	86%	12%	3%	103	14	3	120
Talcahuano	73%	19%	8%	87	23	10	120
3	75%	16%	9%				
Cabrero	78%	18%	5%	93	21	6	120
Casablanca	84%	16%	0%	101	19		120
Los Andes	53%	12%	35%	64	14	42	120
Mulchén	73%	28%	0%	87	33		120
Padre Las Casas	89%	8%	3%	107	10	3	120
4-5	79%	21%	0%				
Arica	78%	22%	0%	94	26		120
Canela	80%	19%	1%	96	23	1	120
El Carmen	83%	17%	1%	99	20	1	120
San Pedro	73%	27%	0%	88	32		120
Total	77%	19%	4%				

5.2.2 Nivel de digitalización: Bajo nivel de digitalización en trámites.

Otro aspecto central del estudio era conocer el auto-reporte de la digitalización de los trámites que declaran realizar. Esta información se obtuvo preguntando en qué nivel de la escala de niveles de digitalización creada por la DGD, se ubica cada trámite de la nómina.

²¹ El municipio de los Andes no se considera por no completar todas las direcciones.

Tabla 18. Nivel de digitalización según trámites realizados

Direcciones y trámites municipales	Realiza trámite %			Realiza trámite #		
	0	1-3	3d-4	0	1-3	3d-4
Dirección de tránsito	34%	47%	19%			
101 Renovar licencia de conducir (Clase profesional)	31%	54%	15%	4	7	2
102 Renovar licencia de conducir (Especiales)	31%	54%	15%	4	7	2
103 Renovar licencia de conducir (No profesional)	23%	62%	15%	3	8	2
104 Renovar Permiso de Circulación	0%	21%	79%		3	11
105 Solicitar licencia de conducir primera vez (Clase profesional)	23%	62%	15%	3	8	2
106 Solicitar licencia de conducir primera vez (No profesional)	23%	62%	15%	3	8	2
107 Solicitar licencia de conducir primera vez (Especiales)	23%	62%	15%	3	8	2
108 Solicitar licencia de conducir (17 años)	31%	62%	8%	4	8	1
109 Solicitar Permiso de Circulación	21%	29%	50%	3	4	7
110 Solicitar cambio de domicilio en licencia de conducir	38%	54%	8%	5	7	1
111 Solicitar Permiso de Circulación otras comunas	29%	43%	29%	4	6	4
112 Solicitar duplicado o reimpresión de licencia de conducir	38%	54%	8%	5	7	1
113 Solicitar duplicado de Permiso de Circulación	43%	36%	14%	6	5	2
114 Solicitar sello verde y/o duplicado	50%	50%	0%	7	7	
115 Solicitar renovación y traslado de registros comunales de permisos de circulación	43%	14%	43%	6	2	6
116 Pagar infracciones de tránsito	60%	30%	10%	6	3	1
117 Canje de licencia para extranjeros	46%	46%	8%	6	6	1
118 Solicitar permiso provisorio para traslado de vehículos	54%	46%	0%	7	6	
119 Inscripción en registro comunal de carros de arrastre	50%	50%	0%	7	7	
120 Solicitar cambio de clase licencia de conducir	25%	58%	17%	3	7	2
Dirección de finanzas	75%	17%	8%			
201 Obtener autorización para ferias artesanales en vía pública	85%	15%	0%	11	2	
202 Solicitar suspensión temporal permiso comercio vía pública	89%	11%	0%	8	1	
203 Solicitar autorización para ferias navideñas en la vía pública	85%	15%	0%	11	2	
204 Solicitar permiso especial para comercio navideño	77%	15%	8%	10	2	1
205 Solicitar autorización para traslado de ferias libres	89%	11%	0%	8	1	
206 Solicitar permiso para instalación de propaganda	79%	14%	7%	11	2	1
207 Solicitar renovación permiso comercio vía pública	91%	9%	0%	10	1	
208 Solicitar emplazamiento comercio vía pública	83%	17%	0%	10	2	
209 Solicitar patente municipal (comercial, industrial, profesional, de ferias libres y de alcoholes)	50%	43%	7%	7	6	1
210 Solicitar transferencia de patente municipal	71%	21%	7%	10	3	1
211 Renovación de patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)	54%	15%	31%	7	2	4
212 Solicitar exención y rebajas de pago de patentes municipales	70%	20%	10%	7	2	1
213 Solicitar rebaja de capital o inversión	70%	20%	10%	7	2	1
214 Pagar multas de TAG	42%	17%	42%	5	2	5
215 Solicitar suplencia respecto a una actividad comercial	100%	0%	0%	1		
216 Solicitar certificados de inversión	77%	15%	8%	10	2	1
217 Realizar declaración de trabajadores y sucursales contribuyentes de la comuna	62%	23%	15%	8	3	2
218 Terminar patente municipal (comercial, industrial, profesional y de alcoholes)	79%	14%	7%	11	2	1
219 Solicitar cambio de giro comercial	79%	14%	7%	11	2	1
220 Solicitar Decreto de alzamiento de clausura	91%	9%	0%	10	1	

221 Pagar impuesto de convenios municipales morosos	85%	8%	8%	11	1	1
222 Solicitar certificados de distribución de capital propio	62%	31%	8%	8	4	1
223 Pagar parte municipal	69%	15%	15%	9	2	2
224 Pagar permisos de arriendo y concesiones	86%	14%	0%	12	2	
225 Solicitar permiso de Kioscos	93%	7%	0%	13	1	
Dirección de obras municipales	39%	34%	27%			
301 Solicitar informe de tasación de vivienda social	40%	20%	40%	4	2	4
302 Solicitar informe de uso de suelo	43%	21%	36%	6	3	5
303 Solicitar informe de deslinde de una propiedad	50%	17%	33%	3	1	2
304 Solicitar informe de inhabilidad	58%	17%	25%	7	2	3
305 Solicitar informe de estado urbanización	22%	22%	56%	2	2	5
306 Solicitar copia o digitalización de planos de propiedad	45%	45%	9%	5	5	1
307 Solicitar certificado de recepción definitiva de edificación	29%	29%	43%	4	4	6
308 Solicitar certificado de recepción definitiva de en obra menor	29%	36%	36%	4	5	5
309 Solicitar certificado de línea vía pública	20%	40%	40%	2	4	4
310 Solicitar permiso de edificación, ampliaciones y/o modificaciones de hasta 100 m2, ampliación de viviendas sociales y regularización de edificaciones anteriores a 1959	36%	43%	21%	5	6	3
311 Solicitar permiso de demolición	36%	43%	21%	5	6	3
312 Solicitar permiso de subdivisión	38%	38%	23%	5	5	3
313 Solicitar cambio de destino original de propiedad	33%	50%	17%	4	6	2
314 Solicitar requerimientos de alumbrado público	86%	14%	0%	6	1	
315 Solicitar regularización de ampliación de viviendas sociales	36%	43%	21%	5	6	3
316 Solicitar permiso de fusión de terrenos	43%	36%	21%	6	5	3
317 Solicitar aprobación de loteo y ejecución de obras de urbanización	43%	36%	21%	6	5	3
Dirección de desarrollo comunitario y social	53%	34%	12%			
401 Acceder a asistencia técnica del SERNAC	17%	83%	0%	1	5	
402 Postular a Beca de Residencia Indígena (BRI) Junaeb para estudiantes de educación básica y media	60%	40%	0%	3	2	
403 Acceder a Programa Puente	71%	14%	14%	5	1	1
404 Acceder al Programa Jefa de Hogar	30%	40%	30%	3	4	3
405 Acceder a Ingreso Ético Familiar (IEF)	60%	20%	20%	3	1	1
406 Postular a beca presidente de la república	38%	13%	50%	3	1	4
407 Postular a Bono de Trabajo de la Mujer (BTM)	38%	25%	38%	3	2	3
408 Inscripción en registro de protección social	23%	23%	54%	3	3	7
409 Acceder a Subsidio al pago de consumo de agua potable y servicio de alcantarillado	67%	25%	8%	8	3	1
410 Acceder a Programa de Prevención de Violencia Contra las Mujeres	60%	20%	20%	6	2	2
411 Solicitar acceso a Pensión Básica Solidaria Vejez (PBSV)	54%	31%	15%	7	4	2
412 Solicitar acceso a Subsidio Familiar al Recién Nacido	75%	17%	8%	9	2	1
413 Acceder a Subsidio Único Familiar (SUF)	54%	38%	8%	7	5	1
414 Acceder a Subsidio maternal	54%	38%	8%	7	5	1
415 Acceder a Subsidio de discapacidad mental para menores de 18 años (SDM)	62%	23%	15%	8	3	2
416 Acceder a Pensión de Invalidez (PBI)	58%	25%	17%	7	3	2
417 Acceder a Subsidio habitacional	33%	50%	17%	4	6	2
418 Postular a vivienda tutelada para adultos mayores	63%	38%	0%	5	3	
419 Solicitar credencial de discapacidad	60%	30%	10%	6	3	1
420 Inscripción en Oficina de Intermediación Laboral Municipal (OMIL)	25%	58%	17%	3	7	2
421 Inscripción municipal en Bolsa Nacional de Empleo para búsqueda de empleo	15%	46%	38%	2	6	5
422 Postulación Beca municipal para educación básica, media y superior	45%	55%	0%	5	6	
423 Postulación subsidio de apoyo para el pago del alza de contribuciones	100%	0%	0%	1		
424 Postulación programa de mejoramiento de vivienda o de habitabilidad	36%	55%	9%	4	6	1

425 Acceder a apoyo económico municipal para conexiones domiciliarias	57%	43%	0%	4	3	
426 Acceder a apoyo económico municipal para adquisición de materiales de construcción	58%	42%	0%	7	5	
427 Solicitar exención y rebaja de derechos de aseo	29%	71%	0%	2	5	
428 Postular a entrega de media agua	80%	20%	0%	8	2	
429 Inscripción de elecciones de organizaciones sociales	67%	33%	0%	8	4	
430 Solicitar entrega de equipo Beca Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) JUNAEB	75%	0%	25%	3		1
431 Solicitar apoyo económico para viajes de Clubes o Grupos	70%	30%	0%	7	3	
432 Postulación subsidio municipal de exámenes y medicamentos	64%	36%	0%	7	4	
433 Postulación al subsidio de ayudas técnicas municipales (sillas, audífonos, otros)	50%	33%	17%	6	4	2
434 Inscripción servicios de traslado y mudanzas	100%	0%	0%	3		
435 Postulación subsidio municipal alimentos especiales	70%	30%	0%	7	3	
436 Postulación programa apoyo escolar	43%	57%	0%	3	4	
437 Postulación subsidio universal para organizaciones funcionales y territoriales	80%	20%	0%	8	2	
438 Solicitud personalidad jurídica para organizaciones sociales	54%	38%	8%	7	5	1
439 Certificado directiva y vigencia de organizaciones comunitarias	64%	27%	9%	7	3	1
440 Solicitud de arriendo instalaciones municipales (tales como gimnasios, estadios, juntas vecinales, etc.)	86%	14%	0%	6	1	
441 Inscripción tarjeta vecino	0%	50%	50%		1	1
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	44%	39%	17%			
501 Pagar derechos de aseo extraordinario municipal	33%	17%	50%	2	1	3
502 Pagar derechos de aseo domiciliario	44%	11%	44%	4	1	4
503 Solicitar servicio de retiro de escombros y/o residuos	50%	38%	13%	4	3	1
504 Solicitar servicio de retiro de ramas	44%	33%	22%	4	3	2
505 Solicitar servicios de poda y tala de árboles	45%	45%	9%	5	5	1
506 Realizar denuncia sobre infracción medioambiental	45%	36%	18%	5	4	2
507 Inscripción en programa de reciclaje municipal	29%	43%	29%	2	3	2
508 Solicitar prestación de servicios de atención veterinaria para mascotas	55%	45%	0%	6	5	
509 Registrar mascotas en el registro nacional de mascotas	58%	33%	8%	7	4	1
510 Solicitar informes y certificados medioambientales para proyectos de giro industrial	0%	100%	0%		2	
511 Obtener servicio municipal de cubicación de escombros o residuos	33%	67%	0%	2	4	
512 Solicitar servicio municipal de control de plagas	33%	67%	0%	1	2	
Otros	75%	20%	6%			
601 Inscripción como socio en biblioteca municipal	70%	30%	0%	7	3	
602 Inscripción en farmacia municipal	71%	29%	0%	5	2	
603 Inscripción en centro de salud primaria	89%	11%	0%	8	1	
604 Solicitar audiencia con autoridad municipal	69%	15%	15%	9	2	2
605 Realizar denuncia relacionada con seguridad ciudadana	75%	17%	8%	9	2	1
Total	52%	32%	15%			

En términos de su digitalización podemos señalar que existe una **amplia mayoría de trámites que se encuentra en el nivel cero de digitalización**, es decir ni siquiera poseen información del trámite en la web. Un 52% de los trámites están en el nivel 0; mientras que un 32% está entre los niveles 1 a 3 y sólo el 15% están en un nivel 3D y 4 de la clasificación de la DGD.

A continuación es posible observar cuántos trámites se encuentran en cada nivel de digitalización. Además, para contar con agrupaciones más amplias y así poder analizar de mejor manera los datos agregados la información se agrupa bajo el criterio sustantivo de

“nula digitalización” (nivel de digitalización 0), “media digitalización” (niveles 1, 2, y 3), y “alta digitalización” (nivel 3d y 4).

Tabla 19 Cantidad de trámites según nivel de digitalización

Nivel de digitalización según escala SUBDERE	Nivel de digitalización %	Nivel de digitalización #
0	52%	680
1	24%	313
2	5%	66
3	3%	42
3d	7%	91
4	8%	104
Sin respuesta	0%	1
Total	100%	1297

Si ahora se centra la atención en las **direcciones** con mayores niveles de digitalización (3D y 4), es posible observar que la Dirección de Tránsito (con un 19% en el nivel más alto de digitalización), y Obras municipales (con un 27% en los niveles más altos) son las direcciones que presentan mayor porcentaje de trámites en los niveles más altos de digitalización. Esto coincide con aquellos trámites que son pagados y disponibles en las páginas web de los municipios estudiados, dando cuenta que se han digitalizado aquellos trámites que consideran un ingreso para el municipio.

Tabla 20. Nivel de digitalización de trámites por Dirección

Direcciones	Nivel de digitalización %			Nivel de digitalización #		
	0	1-3	3d-4	0	1-3	3d-4
Dirección de tránsito	34%	47%	19%	89	124	49
Dirección de finanzas	75%	17%	8%	226	50	24
Dirección de obras municipales	39%	34%	27%	79	68	55
Dirección de desarrollo comunitario y social	53%	34%	12%	206	132	48
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	44%	39%	17%	42	37	16
Otros	75%	20%	6%	38	10	3
Total	52%	32%	15%	680	421	195

Analizando el detalle de los datos por dirección, se observan claras diferencias según cada una:

Dirección de Finanzas: Tiene la gran mayoría de sus trámites en el nivel nulo de digitalización (75% de los trámites que realiza), y es la dirección que tiene menos trámites en los niveles de mayor digitalización (8% de sus trámites están en los niveles 3d y 4 de digitalización)

Dirección de Desarrollo Comunitario: se observa una distribución similar en términos de digitalización entre los trámites que realiza, teniendo la mayoría de los trámites en el nivel nulo (52%), seguida por los trámites en el grupo medio (34%), el cual agrupa los niveles

de digitalización que dan cuenta de un avance parcial en digitalización, y finalmente los trámites agrupados en el nivel alto (12%).

Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental: en este caso, la mayoría de los trámites se observan en el nivel nulo (44%), siguiendo con el nivel medio (39%), y finalizando en el grupo alto (17%).

Dirección de Obras Municipales: es la dirección cuyos trámites se distribuyen más homogéneamente entre los distintos niveles de digitalización. Así, presenta 39% de sus trámites en el nivel nulo, 34% en los niveles medios, y 27% de sus trámites en el nivel alto de la reorganización de la escala de niveles de digitalización de la SEGPRES.

Dirección de Tránsito: A diferencia de las otras Direcciones, los trámites de Tránsito se encuentran principalmente en el nivel medio (47%), seguida por el nivel nulo (34%) y finalizando con un 19% en el nivel alto.

Ahora, si se observa el nivel de digitalización según los grupos de la SUBDERE, es posible ver una diferencia considerable entre los distintos grupos, y entre las diferentes comunas.

En el grupo uno (grupo 1 y 2 según las categorías de la SUBDERE) se aprecia una distribución bastante homogénea de los trámites en cuanto a niveles de digitalización, destacándose que los municipios de dicho grupo tienen 27% de los trámites en los dos niveles superiores de digitalización. Luego, en el grupo dos, es posible observar que los trámites que están en los mayores niveles de digitalización caen drásticamente a un 7%. Sin embargo, se destaca que tiene un alto porcentaje de trámites en el grupo de digitalización intermedio (49%). Por último, en el grupo que comprende a los municipios que están en el nivel 4 y 5 de la SUBDERE, tienen un 77% de los trámites que realizan en el nivel cero, es decir la gran mayoría de sus trámites siquiera cuenta con información en una página web.

Tabla 21. Niveles de digitalización de trámites según municipios.

Municipalidad según grupos SUBDERE	Nivel de digitalización %			Nivel de digitalización #		
	0	1-3	3d-4	0	1-3	3d-4
1-2	40%	32%	27%	189	152	126
Colina	37%	25%	38%	33	22	34
Pichilemu	56%	23%	22%	54	22	21
Providencia	34%	39%	27%	31	36	25
San Antonio	25%	66%	8%	26	68	8
Talcahuano	52%	5%	44%	45	4	38
3	44%	49%	7%	200	220	32
Cabrero	57%	37%	6%	53	34	6
Casablanca	55%	40%	5%	56	40	5
Los Andes	48%	50%	2%	31	32	1
Mulchén	33%	62%	5%	29	54	4
Padre Las Casas	29%	56%	15%	31	60	16
4-5	77%	13%	10%	291	49	37

Arica	50%	32%	18%	47	30	17
Canela	93%	2%	5%	89	2	5
El Carmen	81%	16%	3%	80	16	3
San Pedro	85%	1%	14%	75	1	12
Total	52%	32%	15%	680	421	195

Se destaca por ejemplo el municipio de Colina (38%), Providencia (27%) y Talcahuano (44%) con niveles mayores de digitalización, versus comunas como Cabrero, Casablanca, Los Andes, Canela y El Carmen con porcentajes de digitalización que no llegan al 6%. Lo anterior coincide con comunas que pertenecen al grupo 1 de la tipología municipal de SUBDERE, que abarca comunas de mayor desarrollo.

1.1.2 Canales de atención

Altamente ligado al nivel de digitalización de los trámites se encuentra el canal por el cual puede efectuarse este. Por lo anterior, ahora se expondrán los datos de la pregunta “¿Cuál es el canal de atención para efectuar el trámite?”. En este caso la respuesta podía ser múltiple, pues los trámites pueden realizarse por más de un canal de atención.

La primera tabla contiene la información de esta respuesta, agregada por dirección. Los datos indican que el canal más utilizado para los trámites incluidos en la nómina es el presencial, el segundo canal más usado es el telefónico, en todas las direcciones. También es posible señalar que la Dirección de Tránsito, Obras municipales, y de Desarrollo Comunitario y Social

Tabla 22. Canales de atención por Dirección

Direcciones	Presencial #	Telefónico #	Módulos #	Digital #
Dirección de tránsito	253	70	22	49
Dirección de finanzas	285	72		21
Dirección de obras municipales	201	16	2	51
Dirección de desarrollo comunitario y social	368	88	15	40
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	93	42	1	15
Otros	48	21		3
Total	1248	309	40	179

Siguiendo la lógica anterior, los municipios que se encuentran en los primeros grupos de la caracterización SUBDERE, tienen más trámites que se pueden realizar por el canal digital. Al desglosar los datos por comuna se aprecian algunos datos de interés. Por ejemplo, Cabrero tiene un número bastante mayor al resto de los municipios en trámites realizados en módulos de atención (24), también es posible ver que existe una gran variabilidad de la cantidad de trámites que se pueden realizar por canal telefónico, sin verse una relación con la clasificación SUBDERE.

Tabla 23. Canales de atención por Municipio

Municipalidad según grupos SUBDERE	Presencial	Telefónico	Módulos	Digital
------------------------------------	------------	------------	---------	---------

1-2	434	116	13	115
Colina	88	59	6	31
Pichilemu	96	31	4	18
Providencia	79	15	1	25
San Antonio	88	7		8
Talcahuano	83	4	2	33
3	445	108	24	27
Cabrero	92	39	24	5
Casablanca	98			4
Los Andes	63	7		1
Mulchén	87	56		4
Padre Las Casas	105	6		13
4-5	369	85	3	37
Arica	90	64		17
Canela	95	3		5
El Carmen	97	5	3	3
San Pedro	87	13		12
Total	1248	309	40	179

1.1.3 Medios de autenticación de trámites auto reportados en el nivel 3d y 4 de digitalización

Otro aspecto en el que se incursionó fue sobre el uso de algún medio de autenticación para los trámites informados como digitalizados (3d y 4). Con respecto a este ítem los municipios informaron que la mayoría de los trámites que están digitalizados utilizan algún mecanismo de autenticación. Así un 49% utiliza algún tipo de autenticación que no es clave única, mientras **un 12% utiliza clave única como mecanismo de autenticación**, y un 8% utiliza clave única más algún otro mecanismo de autenticación.

Tabla 24 Medios de autenticación en nivel de digitalización alto

Nivel de digitalización	Clave única y otro %	clave única%	otro mecanismo%	no utiliza %	clave única y otro #	clave única #	otro mecanismo #	no utiliza #	Total Trámites #
Alto (3d -4)	8%	12%	49%	31%	15	24	95	59	193

Con respecto a la utilización de mecanismos de autenticación para trámites digitales según municipios, es posible ver notorias diferencias entre los municipios y según la categoría SUBDERE en la que se encuentran. Así, el 29% de los trámites digitales de los municipios que se encuentran en la categoría 1 y 2, no utilizan medios de autenticación, frente al 62% de los trámites digitales de los municipios categorizados en el grupo 4 y 5 de la SUBDERE.

Tabla 25 Medios de autenticación según municipios

Municipalidad según grupo SUBDERE	Clave única y otro %	clave única%	otro mecanismo%	no utiliza %	clave única y otro #	clave única #	otro mecanismo #	no utiliza #	Total Trámites #
-----------------------------------	----------------------	--------------	-----------------	--------------	----------------------	---------------	------------------	--------------	------------------

1-2	11%	10%	49%	29%	14	13	61	36	124
Colina	0%	18%	79%	3%		6	27	1	34
Pichilemu	43%	14%	43%	0%	9	3	9		21
Providencia	0%	0%	88%	12%			22	3	25
San Antonio	83%	17%	0%	0%	5	1			6
Talcahuano	0%	8%	8%	84%		3	3	32	38
3	0%	31%	69%	0%		10	22		32
Cabrero	0%	100%	0%	0%		6			6
Casablanca	0%	60%	40%	0%		3	2		5
Los Andes	0%	0%	100%	0%			1		1
Mulchén	0%	25%	75%	0%		1	3		4
Padre Las Casas	0%	0%	100%	0%			16		16
4-5	3%	3%	32%	62%	1	1	12	23	37
Arica	0%	0%	6%	94%			1	16	17
Canela	0%	0%	100%	0%			5		5
El Carmen	0%	0%	100%	0%			3		3
San Pedro	8%	8%	25%	58%	1	1	3	7	12
Total	8%	12%	49%	31%	15	24	95	59	193

Si se analizan los medios de autenticación según direcciones municipales, también es posible ver diferencias. En tanto la Dirección de Desarrollo Comunitario es la dirección donde más suelen usar la clave única como mecanismo de autenticación (43% de los trámites digitalizados), el 92% de los trámites de la dirección de finanzas utiliza otro mecanismo de autenticación, y ninguno utiliza clave única.

Tabla 26 Medios de autenticación según dirección municipal

Dirección	Clave única y otro %	clave única%	otro mecanismo%	no utiliza %	clave única y otro #	clave única #	otro mecanismo #	no utiliza #	Total Trámites #
Dirección de tránsito	6%	0%	45%	49%	3		22	24	49
Dirección de finanzas	0%	0%	92%	8%			22	2	24
Dirección de obras municipales	16%	5%	42%	36%	9	3	23	20	55
Dirección de desarrollo comunitario y social	2%	43%	33%	22%	1	20	15	10	46
Dirección de aseo, ornato y gestión ambiental	13%	0%	69%	19%	2		11	3	16
Otros	0%	33%	67%	0%		1	2		3
Total	8%	12%	49%	31%	15	24	95	59	193

1.1.4 Pago de trámites según niveles de digitalización

Otra de las variables abordadas en el cuestionario, fue si los trámites debían ser pagados o no por las y los usuarios. Si bien con esta pregunta se buscaba tener una información más acabada de cada trámite de la nómina, los resultados cualitativos expusieron que una posible variable a la hora de decidir qué trámite digitalizar, era la recaudación municipal que puede otorgar determinado trámite -esto se aborda con mayor detalle en el apartado cualitativo-. Dicha información fue un incentivo para observar si los datos cuantitativos apoyan lo relatado por las y los entrevistados. A continuación se muestran los resultados de dicho cruce:

Tabla 27 Trámite pagado según nivel de digitalización

Nivel de digitalización	Trámite pagado #				Total Trámite pagado %				Total Trámite pagado #	Total Trámite pagado %
	sí	en algunas ocasiones	no	No responde	sí	en algunas ocasiones	no	No responde		
0	37%	8%	46%	9%	252	57	312	59	100%	680
1-3	51%	1%	36%	11%	216	5	153	47	100%	421
1	53%	1%	40%	6%	167	4	124	18	100%	313
2	59%	0%	27%	14%	39	0	18	9	100%	66
3	24%	2%	26%	48%	10	1	11	20	100%	42
2	59%	0%	27%	14%	39	0	18	9	100%	66
3d-4	66%	1%	29%	4%	128	2	57	8	100%	195
3d	76%	2%	20%	2%	69	2	18	2	100%	91
4	57%	0%	38%	6%	59	0	39	6	100%	104
Sin respuesta	0%	0%	0%	100%	0	0	0	1	100%	1
Total	46%	5%	40%	9%	596	64	522	115	100%	1297

Si bien, es necesario recordar que esta muestra solo cuenta con 14 municipios, por lo que no se puede hablar de datos representativos es interesante señalar que hay una tendencia dentro de los municipios encuestados. Así, solo un 37% los trámites que se encuentran en el nivel cero de digitalización deben ser pagados, mientras que el 66% de los trámites que están en los niveles 3d y 4 de digitalización se pagan por el usuario.

5.2.3 Trámites no considerados en la nómina presentada

Para complementar la nómina de 120 trámites predefinidos en el cuestionario, se les pidió a las municipalidades que enviaran una lista de trámites adicionales que —a juicio de ellas— no estaban contenidos en la lista inicial.

Se recibió menciones de 144 trámites adicionales de parte de 5 municipalidades —como se ve en la Tabla 24. De ellos 4 trámites fueron mencionados independientemente por varias municipalidades. Esto hace que el total de trámites únicos mencionados sea 140.

Providencia y El Carmen, con 71 y 48 trámites cada una, fueron las que mayor información entregaron.

Tabla 28 Municipalidades y número de trámites adicionales mencionados

Municipalidad	Trámite %	Trámite #	Trámite único
Canela	8%	12	12
El Carmen	33%	48	47
Mulchén	5%	7	6
Padre las Casas	4%	6	5
Providencia	49%	71	70
Total	100%	144	140

Agrupando los trámites adicionales mencionados según dirección, ellos se concentran en obras municipales (54) y tránsito (39). Los trámites que fueron mencionados dos veces estuvieron asociados a la dirección de obras municipales.

Tabla 29 Direcciones y número de trámites adicionales mencionados

Dirección	Trámite %	Trámite #	Trámite único
Dirección de tránsito	27%	39	39
Dirección de finanzas	6%	9	9
Dirección de obras municipales	38%	54	52
Dirección de desarrollo comunitario y social	17%	25	25
Otros	12%	17	15
Total	100%	144	140

Al revisar los trámites adicionales reportados, se observa lo siguiente:

- En general, se ve la **dificultad de agrupar trámites en categorías generales** por dos motivos:

Primero, los **procedimientos municipales pueden ser divididos y subdivididos** en una secuencia de trámites: inicio, ejecución y término de una obra; solicitud de beneficio, aprobación y certificado de obtención de este, etc. Dependiendo de la municipalidad esos pasos estarán vinculados a trámites específicos que no son fácilmente agrupables para quien los brinda al momento de llenar una encuesta donde se pregunta por un procedimiento más general.

Segundo, hay **peculiaridades en los programas municipales** que hacen, nuevamente difícil su generalización bajo un título. Por ejemplo, la lista presentada contenía los dos siguientes trámites: “*postulación Beca municipal para educación básica, media y superior*” y “*postulación programa apoyo escolar*”, ambos están relacionados con apoyo estudiantil. En el listado adicional se mencionan el “pago de residencia estudiantil”, “apoyo escolar en vestuario y útiles”. Ambos podrían haber sido incluidos dentro de alguno de los dos presentados en la lista, pero —considerando las respuestas obtenidas— escapan la particularidad de ambos beneficios.

Desagregando la información por direcciones, se destacan los siguientes datos observador:

- Para la **dirección de obras** un proyecto bajo su tutela tiene varias fases sucesivas que generan aprobaciones y certificados que no fueron captados por la lista inicial de 17 trámites propuesto. Es así como, por ejemplo, se sugiere agregar:
 - Al iniciar el proyecto se requiere las aprobaciones al anteproyecto, certificados de inicio de la obra, modificaciones al proyecto, loteo, garantías de obra, permisos de construcción o de reconstrucción.
 - Durante la ejecución del proyecto también se pueden pedir modificaciones: alteraciones, ampliaciones, etc.
 - Al finalizar, se puede solicitar la recepción definitiva, también, de varios aspectos específicos a la obra particular: alteraciones, ampliaciones, modificaciones sin alteración de la estructura, de reconstrucción o reparación.
 - Aparece también mencionado la entrega de agua potable y estanques para el abastecimiento humano.
- En lo señalado bajo la **dirección de tránsito**, la lista presentada parece tener omisiones en trámites específicos relacionados con:
 - **Carros de arrastre.** En la lista original se plantea solo la “*inscripción en registro comunal de carros de arrastre*”. A eso agregan el permiso de circulación de remolques o carros de arrastre.

Algo relacionado, se menciona permisos para vehículos de tracción animal.
 - Trámites relacionados con taxis, colectivos y fletes: permisos para colectivos, control de taxímetro y estacionamiento para taxis, colectivos y flota fletera.
 - Certificados de tasación de vehículos y algunos informes de asociados a la entrega o denegación de la licencia de conducir: antigüedad, apelaciones ante el juzgado de policía local o servicio médico legal por denegación de licencia.
- Relacionado a la **dirección de desarrollo comunitario y social**, los trámites mencionados parecen ser aportes asociados a programas municipales específicos: aportes a cuidadores, enfermedades catastróficas, sala cunas, entrega de pañales, camión limpia fosas, entrega de agua etc.
 - Dos municipalidades mencionan apoyos en servicios funerarios que podrían ser considerados
 - La provisión de estanques y agua potable aparece relevada en comunas con población rural.

5.2.4 Observaciones generales entregadas por los municipios.

En general, los comentarios tuvieron que ver con precisiones respecto de los trámites realizados.

- Se mencionan precisiones en los nombres de algunos trámites. Por ejemplo, se menciona que “el programa puente y el programa de ingreso ético familiar ahora se llama familia seguridades y oportunidades”.
- Según algunos comentarios, hay algunos trámites mal asignados entre las distintas direcciones. Por ejemplo,

Hay trámites catalogados aquí [Dirección de desarrollo comunitario y social] que son de otras direcciones. La solicitud de arriendo de instalaciones municipales corresponde a la sección Rentas y patentes de la Dirección de Finanzas.

- De manera similar al punto anterior, se hacen algunas consideraciones respecto del alcance que algunos trámites tienen para la municipalidad. Con esto se da cuenta de dificultad de circunscribir trámites en los que pueden estar múltiples instituciones involucradas como de responsabilidad municipal.

La municipalidad de El Carmen menciona, por ejemplo, “que gran parte de los trámites realizados por su Dirección de Obras son impulsados o generados por el MINVU y se encuentran alojados en su página web”.

Se menciona que el “pago de derechos de aseo domiciliario” es resorte del SII junto al pago de la Contribuciones de Bienes Raíces.

- Finalmente, se mencionó por parte de un municipio la entrega de información asociada a algunos trámites por redes sociales. Esto no le permitió entregar una url específica con datos del propio municipio como lo pedía el cuestionario.

5.2.5 Validación de respuestas entregadas por los municipios

Para revisar la forma en que los municipios entendieron el objetivo e instrucciones de la respuesta de la encuesta —registrar y caracterizar distintos trámites que su municipio podía estar ofreciendo— se seleccionó un subgrupo de 14 trámites asociados a distintas direcciones para validar el contenido de las respuestas. Para ello se revisó la página web del municipio para contrastar la consistencia de lo informado con la información disponible en sus sitios web. Se destaca que la validación de estos datos no se hizo revisando las URL entregadas por los municipios, si no que buscando en la página web del municipio, lo que podría estar afectando el nivel de discrepancia.

Se intentó en los casos correspondientes evaluar si el nivel de digitalización declarado en la encuesta correspondía a lo que se podía recabar desde la web. Este segundo nivel de revisión no pudo efectuarse porque, como se muestra a continuación, el nivel de discrepancias en la presencia o no del trámite fue suficientemente alto como para que no haya forma de tener datos fiables para este análisis de profundización.

Tabla 30 Validación de respuestas respecto de la existencia del trámite en la municipalidad

Trámite	Talcahuano	Provincia	San Antonio	Arica	Padre Las Casas	Cabre ro	El Car men	San Pedro	Pichi lemu	Casa blanca	Canela	Colina	Mul chén	Los Andes
Inscripción en Oficina de Intermediación Laboral Municipal (OMIL)	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no
Postulación Beca municipal para educación básica, media y superior	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Solicitar exención y rebaja de derechos de aseo	sí	sí	sí	no	sí	no	no	no	sí	sí	no	no	sí	no
Certificado directiva y vigencia de organizaciones comunitarias	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	no	no
Inscripción tarjeta vecino	no	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	no	sí	no	no
Pagar derechos de aseo domiciliario	sí	no	sí	no	sí	sí	no	sí	sí	sí	no	sí	no	sí
Registrar mascotas en el registro nacional de mascotas	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Solicitar servicio municipal de control de plagas	no	sí	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	sí
Solicitar permiso de demolición	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Solicitar requerimientos de alumbrado público	no	no	sí	no	sí	sí	sí	sí	no	sí	sí	no	no	no
Solicitar regularización de ampliación de viviendas sociales	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Renovar licencia de conducir (No profesional)	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Solicitar Permiso de Circulación	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Pagar infracciones de tránsito	sí	sí	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no
Solicitar patente municipal (comercial, industrial, profesional, de ferias libres y de alcoholes)	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Solicitar cambio de giro comercial	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Solicitar permiso de Kioscos	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
Inscripción como socio en biblioteca municipal	no	sí	sí	sí	sí	no	sí	no	sí	sí	sí	no	sí	sí
Total discrepancias	2	3	6	2	3	5	1	1	3	3	0	7	6	5
% discrepancias	11%	17%	33%	11%	17%	28%	6%	6%	17%	17%	0%	39%	33%	28%

La Tabla 26 muestra todo el resultado asociado a este proceso. Se muestran las respuestas obtenidas en la encuesta para cada municipalidad. En verde se marcan los casos en que hay coincidencias y en rojo las discrepancias, esto es, situaciones donde la municipalidad informó que realizaba el trámite, declarando también que dicho trámite se encontraba entre los niveles 1 y 4 de digitalización (es decir, debía tener presencia en la página web del municipio), pero no se encontró información sobre él en la página web o un trámite que se dijo no ser provisto por la municipalidad pero del que sí había información en su sitio web.

5.2.6 Síntesis de resultados cuantitativos

En síntesis, los datos nos muestran que:

- Se observa que, de la nómina de trámites seleccionados, hay direcciones mayormente homogeneizadas que otras en los municipios consultados (dirección de tránsito, dirección de finanzas, y dirección de obras municipales), ya que la mayoría de los trámites del cuestionario, son realizados por la mayoría de los municipios participantes del estudio.
- Por las observaciones y trámites adicionales mencionados por los informantes se ve una tensión entre el requerimiento de tener una mirada general y común del avance en digitalización de trámites a nivel municipal y, al mismo tiempo, evaluar la implementación de trámites específicos. Las competencias y recursos disponibles en la municipalidad pueden ser mejor capturados con información más agregada, pero los trámites —que es de lo que se indaga— son por su naturaleza concretos y específicos.
- Por último, y al contrario de la homogeneidad en la cantidad de trámites, surgen las diferencias a la hora de observar los niveles de digitalización de los trámites. Se aprecia que hay direcciones que tienen mayor cantidad de trámites con algún grado de digitalización (dirección de obras municipales, y dirección de tránsito). Al desglosar los datos por comunas hay una clara diferencia entre las comunas que están en los primeros grupos de la clasificación de la SUBDERE, con las comunas que se encuentran en los últimos grupos de dicha clasificación.

5.3 Resultados descriptivos cualitativos: ¿Cómo se encuentran los municipios en su proceso de transformación digital?

Como se ha mencionado a lo largo del estudio, los municipios seleccionados buscan reflejar la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, de acuerdo a variables territoriales y a variables de desarrollo económico. Desde la perspectiva cualitativa, y en base a las percepciones de los propios actores municipales, es posible profundizar en esta diversidad, dando cuenta de las características de las distintas administraciones.

5.3.1 Administración local: Formas de trabajo y diversidad territorial

Al hablar sobre trabajo municipal resulta crucial comprender bajo qué criterios se organizan los municipios en cuanto a los trámites disponibles. Este apartado busca contribuir

en ello, identificando aspectos transversales y también distinguiendo especificidades existentes en los municipios. Para ello a continuación se describe la forma en que se organizan los trámites en los municipios; desde las entrevistas se aprecia una división de dicha organización en 3 criterios: un criterio legal, un criterio organizacional y un criterio territorial.

El primer criterio bajo el que organizan los trámites como se planteaba anteriormente, es a través de normas establecidas. Algunos municipios mencionan explícitamente un **criterio legal**. Es decir, se plantea que la organización en cuanto a la oferta de trámites obligatorios está normada previamente, -se mencionan “leyes” y “ordenanzas”- por lo que el municipio no cuenta con mayor injerencia en aquello: *“Está todo regulado por la ordenanza municipal. Nosotros entregamos un servicio y tiene una categorización de acuerdo con el valor.”* (Municipio grupo 3 SUBDERE, encargado de gestión y trabajo con usuarios). Las normativas referidas en las entrevistas son: Ley Orgánica Constitucional De Municipalidades, La Ley de Rentas y Gestión del Tránsito, La Ley de Urbanismo.

“Moderadora: ¿Cómo es el organigrama de trámites del municipio? ¿Cómo se decide? ¿Hay trámites que podrían quedar en una u otra dirección?”

E: Es que eso yo creo que más que nada es en base a la misma ley. La ley principal es la Ley de Rentas Municipales, la 3063 [...]Yo llevo 27 años acá y estaban así, así que ya no hay trámites que hayan pasado de aquí para allá.” (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios)”

Algunos entrevistados también plantean que este criterio legal mandata a cada dirección hacerse cargo de aquello que le compete; *“Por ley cada departamento tiene definido qué trámites debe realizar”* (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios).

En línea con lo anterior, cómo abordan los municipios el trabajo con dichos trámites -en su mayoría obligatorios-, responde un criterio organizacional asociado al gobierno local, específicamente a las direcciones municipales que les corresponde cierto tipo de trámite según la función específica que tienen como unidad. En concreto, se observa que **la mayoría de las decisiones que se toma con respecto a trámites surge desde las distintas direcciones municipales** y/o en algunas ocasiones se menciona también a la administración, y la Secretaría Municipal como entes reguladores de trámites:

“Lo que se trabaja en cada dirección es bastante independiente, como todos estamos con la misma ley de municipalidades y sabemos qué es lo que tiene que trabajar cada uno y los reglamentos internos dicen lo que hace cada dirección, nos vamos acomodando y vamos auto gestionando nuestras propias funciones... Cada dirección es responsable de hacer sus documentos, de cómo atiende a sus usuarios y de cómo lo publica y cómo lo organiza. No hay una política interna de “todo se hace así”, no, nada de eso, lo único que está establecido son los tipos de documentos” (Municipio grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica)

Otros aspectos relacionados con esta forma de funcionamiento, son que el trabajo por cada dirección parece estar bastante ligado a las voluntades y liderazgos de sus cargos

más altos; y que se trabaja de forma interconectada entre direcciones de manera circunstancial, más que transversal:

*“No, yo creo que **aquí va a criterio como de cada director**, depende lo que se les pida también, igual están de repente hay problemas conectados, está entre dirección de obra y jurídico, o medio ambiente y dirección de obras, o las oficinas se van asociando digamos para cada problema.” (Municipio grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica)*

Por último, se observa un criterio que está asociado a aquellos trámites no obligatorios, el **criterio territorial**. Debido a las distintas realidades locales, emergen necesidades de los usuarios que los municipios deben traducir en nuevos servicios. También los recursos de cada municipio facilitan o no la incorporación de nuevos trámites según sus necesidades. Así, hay municipios -fundamentalmente aquellos de menor desarrollo y con menor cantidad de planta trabajadores- en que se revela que *“no hay mucha oferta adicional a los trámites obligatorios, no se generan más trámites de los que obligatoriamente tenemos que llevar a cabo”* (Municipio grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica).

Moderador: ¿cómo se decide si se agrega o se retira un trámite de la oferta de trámites, sabes? ¿Eso quién lo define?

*E: Es que en este caso va por el tema del directivo en realidad. **Ahí yo creo que se van viendo en cuanto a la realidad del municipio. En este caso hay gente en la comuna que no tiene derecho al acceso a agua.** Obviamente es una necesidad y por lo tanto se transforma en un trámite tener que hacer todo ese proceso.”* (Municipio grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

“(…) el cobro de todas las prestaciones que se dan en los centros de adulto mayor, los talleres, las charlas, el arriendo de algunos espacios, por ejemplo, obviamente no está ninguna ley.” (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica).

1.1.5 El concepto de transformación digital en los municipios según los perfiles entrevistados

En cuanto a transformación digital es posible observar distintos tipos de conocimiento y por ende definiciones conceptuales fundamentalmente diferenciadas en cuanto a perfiles de funcionarios, más que entre municipios.

Sin duda quienes están más familiarizados con el concepto de “transformación digital” son los funcionarios del perfil encargado de procesos digitales; mientras que los otros perfiles entrevistados están menos familiarizados, acentuándose cuando son personas próximas a jubilar: *“No, no me suena ese concepto”* (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica). De todas maneras, la mayoría dice conocer el concepto “transformación digital”, y lo reconocen como una ventaja para el municipio, aun cuando no tengan un conocimiento exhaustivo sobre su significado.

“Realmente no estoy muy familiarizada, pero sí sería un avance bien positivo para el municipio y para toda la gente, y lo considero excelente iniciativa del municipio y aparte que es una ley creo... que tiene que ser todo digitalizado” (Municipio grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios).

Las definiciones que las y los entrevistados le dan al concepto “transformación digital” pueden ser organizadas en tres grupos teóricos. Una primera definición se asocia a la eficiencia en la gestión documental, la cual se ha nombrado como “definición gestión documental”, poniendo su eje en la digitalización de documentos que solían/suelen presentarse en papel. La segunda definición es aquella que refiere a la transformación digital en términos de digitalización de trámites la que llamaremos “definición centrada en trámites de cara al usuario”, y, por último, se identifican definiciones más amplias que abarcan las otras dos definiciones, observándose una noción de transformación digital en cuanto a cambios en la forma de mentalidad y de trabajo municipal, la que se ha denominado “definición asociada a cambio cultural”.

Acorde al perfil de entrevistados y las definiciones asociadas, en general, se identifica que aquellos entrevistados del perfil encargados de planificación estratégica definen transformación digital desde el la digitalización de documentos internos, y quienes pertenecen al perfil encargado de gestión y trabajo con el usuario desde la digitalización de trámites, lo que se observa puede estar relacionado a su cotidianeidad con los procesos de trámites. Si bien esta división no es estricta, es posible notar cierta tendencia a una u otra definición. El perfil que marca mayores diferencias es el de actores municipales encargados de procesos digitales, quienes suelen definir transformación digital como un cambio cultural, pudiendo estar relacionado con su formación técnica y/o profesional, y a la cercanía de su trabajo con la temática.

Ahora, es importante destacar que se observan encargados de procesos digitales, que definen transformación digital desde una perspectiva de cambio cultural, pero al mismo tiempo reconocen que en sus municipios ésta definición no es aquella que se condice con la realidad municipal, sino que es vista como una “meta” a lograr, es decir aquello a lo que se apunta. En el apartado sobre la relación entre el trabajo municipal y la transformación digital se abordará este tema con mayor detalle.

5.3.2 Relación entre el trabajo municipal y la transformación digital: La transformación digital “tiene un montón de ventajas”

Aun cuando hay distintas definiciones de transformación digital, y las/os distintos ponen el foco en distintos aspectos de la misma, hay una cosa en común, los/as actores municipales identifican que para el trabajo municipal la transformación digital presenta diversas ventajas. Primero, se señala que es un aporte para el trabajo interno del municipio, en cuanto a eficiencia y eficacia administrativa. Por ello se identifica como un proceso clave para mejorar el trabajo municipal:

“Es necesario que nosotros le demos la importancia a transformar toda la información que tiene el municipio de una manera mucho más limpia, más ágil y no sé, que no se pierda con el tiempo. Entonces es algo que nosotros deberíamos darle una prioridad, un orden y además pensar en los recursos que son necesarios para hacer esa transformación.” (Municipio grupo 4 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales)

Al mismo tiempo, y vinculado a las definiciones de “eje cero papeles” y “eje cero filas”, se identifica la **transformación digital como un proceso beneficioso** para los **usuarios**. Gran parte del trabajo municipal se relaciona con el trabajo directo con vecinos y vecinas, por

lo que es de suma importancia hacer este proceso más cómodo y ágil para ellas/os tanto como para los propios funcionarios, inclusive hay quienes ponen a las usuarias y usuarios en primer lugar, señalando que los procesos de transformación digital tienen como fin último y principal mejorar el trabajo con vecinas/os.

*“siento que **todos estos procesos son como en pos de poder ayudar al usuario**, para que tenga mayor acceso, para que puedan desarrollar sus trámites o lo que necesiten, más fácilmente. Entonces siento que nadie quiere perder su tiempo en la burocracia, en hacer mucho trámite. Siento que existe la intención y las ganas de querer prestarle atención a este ámbito y poder ir mejorando algunas cosas.” (Municipio grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).*

Por último, **en general los municipios, reconocen en la transformación digital un proceso beneficioso, sin embargo, existen diferencias respecto a cómo y cuánto se prioriza la transformación digital.** Hay actores municipales que reconocen ventajas a nivel global (tanto para la gestión interna del municipio, como para el servicio de usuarios), sin embargo, hay otros que producto de su realidad municipal, pueden priorizar avanzar en transformación digital primero en cuanto al eje “cero papeles”, pero no aun hacia los usuarios.

Como se mencionaba en apartados anteriores, parte importante de la motivación para sumergirse en un proceso de transformación digital son las usuarias y usuarios, sin embargo, hay localidades en las que estos no anhelan, e incluso rechazan, el hecho de tener que lidiar con procesos digitalizados. En general estas personas son personas mayores, de zonas rurales donde la presencia de internet en las casas no es tan alta. Lo anterior provoca que los municipios pongan sus prioridades en otras temáticas, más atingente a las necesidades de sus usuarias y usuarios. Además, los municipios que cuentan con las características recién señaladas, suelen estar alejados de los centros urbanos, y muchos tienen problemas de conectividad.

“El tamaño de la ciudad contribuye también a que la gente no quiera usar el internet ¿por qué? porque van a la plaza, 4 cuadras, aprovechan de conversar con Fulano, Sultano y Mengano, y se arma un tema de que el trámite propiamente tal forma parte de la interacción social, entonces hay elementos de satisfacción en la gestión del trámite, que más allá del trámite propiamente tal, hay satisfacción de necesidades de convivencia, de comunicación, entonces eso atenta contra la digitalización...” (Municipio Grupo 4 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica).

Así, es posible dar cuenta que **la transformación digital se valora como una meta fundamental del trabajo municipal**, sin embargo, es importante **tener en cuenta las particularidades culturales y también los factores personales** de los actores municipales (edad, perfil del trabajador, formación), influyen en la perspectiva respecto a las ventajas que presenta la transformación digital.

5.3.3 Recursos informáticos de los municipios

Entendiendo que la transformación digital requiere de ciertos elementos materiales para llevarse a cabo se preguntó por recursos informáticos dentro de los distintos municipios, específicamente a quienes eran del perfil vinculado a TICs. Los recursos informáticos refieren fundamentalmente a la infraestructura vinculada a la gestión interna y el trabajo

de cara a los usuarios, que se realiza en formato digital. Particularmente, cuáles son los programas, dispositivos e instalaciones con los que cuenta cada municipio para dichas funciones.

Un primer recurso básico al que se hace referencia son los computadores. **Si bien los municipios poseen como propios o en arriendo estos equipos, hay comunas donde son muy antiguos y por lo mismo no funcionales.** No obstante, se observan procesos de renovación relativamente recientes en varios municipios.

Otro aspecto relevante sobre los recursos informáticos es la conexión a internet. **En general los municipios señalan poseer fibra óptica y un internet relativamente estable (“200, 300 megas”).** Sin embargo, existe un grupo significativo de municipios que señalan haber conseguido conexión a internet de mejor calidad (más estable, mayor velocidad), apenas hace algunos años, pues en particular para zonas rurales, no existían proveedores y/o recursos para disponer de un mejor servicio.

“En lo que es la infraestructura de la red, la municipalidad hoy en día está con todas las dependencias divididas por sector, pero están todas conectadas por fibra óptica, el acceso a la red interna y a la red municipal es bastante buena, tiene un acceso estable, rápido, hay acceso wifi dónde se necesite” (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado procesos digitales).

Las y los entrevistados/as también entregaron información respecto de los softwares internos con los que gestionan sus distintas tareas. Los funcionarios reconocen en general la existencia de sistemas informáticos de gestión interna, pero difieren en el nivel de uso y transversalidad que se les da a los mismos. Así, **mientras hay municipios en que el uso está consolidado como una cuestión cotidiana, hay otros dónde se convive con la costumbre de seguir realizando los procedimientos (registro, tramitación) a través de medios físicos (libros de registro, archivadores, etc.).**

Los softwares internos que más se mencionan son aquellos vinculados a las tareas diarias del municipio, como por ejemplo DOM Digital o DOM en línea (particular de las Direcciones de Obras Municipales), los que permiten la gestión de servicios de administración, contabilidad, gestión documental y de solicitudes, en general arrendados por las municipalidades a proveedores externos. Complementariamente a estos sistemas más comunes y transversales, existen sistemas de gestión más específicos, que muchas veces han sido desarrollados por los propios equipos de informática de cada municipio. Asociado a esto, las personas entrevistadas señalan la necesidad de compatibilizar sistemas y que estos se encuentren al menos en algún grado interconectados.

“Así estamos funcionando hoy. Y por ahí igual hay otros sistemas que son como independientes de cada unidad o departamentos. Igual es mi idea que estos sistemas sean uno solo para que puedan conversar, porque cuando son sistemas separados es difícil, entonces prácticamente es como dos o tres veces el mismo trabajo que se puede hacer una vez”. (Municipio Grupo 2 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

Todos estos recursos señalados influyen de manera significativa en las posibilidades de implementar procesos de digitalización en particular y de Transformación Digital en general. Tanto la disposición de *softwares* como la posesión de sistemas compatibles entre

sí, además de la disposición de los funcionarios para el uso de los mismos, son variables relevantes a la hora de vehiculizar los cambios en los municipios, pero deben siempre considerarse que, en algunos casos, los requerimientos son incluso previos y refieren, por ejemplo, al acceso a internet y a equipamiento (computadores, escáner, cámaras, impresoras).

Al abordar la temática de recursos informáticos, las preguntas fueron bastante abiertas, permitiendo que las personas abordaran los recursos que ellas consideraran importantes, sin embargo, dentro de la entrevista sí se puntualizó en un aspecto en particular: La página web. Todos los municipios señalan poseer un sitio web institucional en el que entregan información sobre la oferta de trámites y requisitos, y también donde se encuentran disponibles *links* a otros sitios de interés (instituciones, Portal de Transparencia) y algunos documentos a disposición (ej. Plano Regulador).

Al abordar la opinión que entrevistadas/os tienen sobre los mismos, surgen distintas evaluaciones, pues estos presentan diferencias en cuanto a lo “amigables” que son, las capacidades que poseen, el nivel de uso de los/as contribuyentes y la manera en que son administradas.

“Mira nosotros hicimos una renovación de la página web en pandemia, tuvimos una página web muchos años con un diseño, podríamos decir así de web 1.0 [...] todos los enlaces ahí mismo, desordenada, no tenía ningún orden, era un caos esa página”. (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales)

“Ya ahora viéndola más [la página web], yo si el encuentro amigable por el menos, igual no se actualiza muy a menudo, pero si está la información, si están la OIRS, las patentes, 5 oficinas y 5 departamentos que pueden verse por internet. Está la información”. (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios)

Cabe señalar que el departamento de los municipios que trabaja más estrechamente con las páginas web, es Comunicaciones. Los departamentos de informática asesoran y a veces solicitan las actualizaciones, siendo los contenidos y formas en que se presentan los mismos, definidos por Comunicaciones. A su vez, se destaca que **existe un grupo amplio de municipios que, aunque originalmente desarrollaron de manera independiente sus sitios web, hoy han traspasado esa administración a empresas externas.** Esas empresas externas velan por el soporte y la actualización periódica de dichos sitios web.

“Eso es comunicaciones [la página web], en el fondo todo el relato del sitio web descansa en la Dirección de Comunicaciones. Nosotros somos la unidad que habilita tecnología, pero no estamos a cargo de los contenidos ni mucho menos del diseño porque hay personas que son más hábiles para eso” (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

Por último, según lo expresado por algunas personas entrevistadas, el diseño y **las modificaciones a los sitios web institucionales no consideran las opiniones de las y los usuarios,** ni su experiencia en estos, sino sólo, y en algunas ocasiones, a los propios funcionarios del municipio y sus opiniones sobre contenidos o facilidad del uso.

“Nosotros consultamos a los usuarios internos del Municipio, por ejemplo, a Turismo, que es una parte del sitio, le consultamos cómo les gustaría que estuviera mejor, a Relaciones Públicas como ellos veían que se podía exponer la información de mejor manera, y fuimos construyendo el sitio de forma colaborativa entre Relaciones Públicas, nosotros y la empresa que se adjudicó la licitación.” (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

Tabla 31 Listado de recursos informáticos de los municipios para la Transformación Digital

Recursos	Detalles de recursos necesarios
Conexión a internet	<ul style="list-style-type: none"> • Fibra óptica • Internet inalámbrico • Cortafuegos • Conexión de cobre certificado categoría 6 y 5. • Red interna con topología estrella • Red Local • Rack (Alojamiento físico de servidores)
Softwares internos	<ul style="list-style-type: none"> • SMC • “Sistema de Gestión Documental” • DOM Digital • DOM en línea • Portal DOM • OIRS Digital • CMR Custom Resource Manager • Dashboard de Información • Fireworks (Administrador de Red) • Ofimática (Word, Excel) • “Software de Gestión de Cola”
Página Web	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web WordPress • Página Web Jobland • Página Vecino Digital • Hosting Externo
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Multifuncionales • Impresoras • Escáner

5.3.4 Medidas relacionadas a Transformación digital y Lineamientos estratégicos

Una vez abordadas las capacidades materiales que tienen los municipios, se describen las acciones concretas de los municipios en este ámbito. Así, como ha sido la tónica de los distintos apartados, es posible ver una amplia gama de acciones. Las diferencias de estas acciones se observan, en primer lugar, en la existencia o inexistencia de estrategias generales para el proceso de transformación digital, en la institucionalización de las mismas (incluyendo estas estrategias en documentos oficiales), y en la creación de una organización o estructura municipal que posibilite la implementación de dicho proceso tal y como se haya definido.

En este marco, es posible señalar que **la gran mayoría de los municipios analizados no cuenta con estrategias para la Transformación Digital**. Los funcionarios municipales reconocen que dichas definiciones institucionales no existen y, por tanto, no hay documentos formales al respecto. Las referencias a la inexistencia de planes estratégicos fueron muchas veces acompañadas con relatos en los que se refiere a que los municipios están

recién en etapas iniciales del proceso, y dichas definiciones son vistas más bien como elementos importantes a considerar en un futuro cercano.

La inclusión de la transformación digital en un documento transversal como el PLADECO, es poco usual. **Solo municipios que cuentan con equipos humanos, recursos materiales y voluntad de los directivos para el proceso, han integrado estrategias en documentos transversales.** Algo que ocurre con más frecuencia, es la incorporación de algunas tareas específicas de gestión y digitalización (uso de sistemas de gestión documental, digitalizar archivos, etc.) en Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG) por parte de direcciones o áreas municipales particulares. Este formato lleva, según la descripción de los entrevistados/as, a concentrarse en elementos más puntuales, tareas específicas y centrados en metas anuales.

"Por ejemplo nosotros en Renta y Tránsito vemos lo de permiso de circulación y patentes en el PMG donde digitalizamos casi 500 carpetas o 450. [Pero] no estaba en el manual porque esto era una meta anual, obviamente no estaba en el manual de procedimiento porque no es algo que hagamos habitualmente, entonces yo sigo este año y el otro año tenemos otra meta". (Municipio grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios)

Existe otro grupo significativo de municipios que, o no saben si existen medidas concretas en torno a la transformación digital o, derechamente, señalan que estas no existen. Por lo mismo, en este grupo, tampoco cuentan con algún tipo de formalización de sus iniciativas en documento alguno. Como señala un entrevistado/a:

"No, no. Planes no hemos realizado. No tenemos tampoco personas que estén como a cargo de ese proceso (...) Quizás ese proceso se está realizando, pero faltaría formalizarlo a través de un documento, quizás algún instructivo o algún reglamento" (Municipio grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica)

5.3.5 Organización de los municipios para fomentar la transformación digital

En cuanto a las formas en que los municipios se organizan para dar implementación a estas definiciones, puede también observarse gran diversidad. Existen, por ejemplo, municipios que han desarrollado estructuras y cargos con funciones transversales, que son respaldados por sus alcaldes y directores respectivos (ej. Comité y Coordinador de Transformación Digital, Mesas de Trabajo).

En los municipios con una organización más avanzada, que son la minoría, se han definido funciones, recursos, organigramas, formas de coordinación y objetivos para la implementación de la transformación de los procesos. Dichos municipios se proveen, de esta manera, de mecanismos para favorecer el avance homogéneo y equitativo, entre las diferentes direcciones en las iniciativas asociadas a la Transformación Digital.

"Sí, hay un lineamiento estratégico municipal que viene desde el año pasado (...) al final constituimos un comité ejecutivo compuesto por la dirección de administración municipal, la dirección de personas para abordar el tema de gestión de cambio, la dirección de tecnología, y la dirección de administración de finanzas (...) en paralelo se abrieron cuatro mesas de trabajo que son conformadas y dirigidas por directores del municipio (...) En cada una de esas mesas de trabajo la dirección de tecnología participa como un órgano asesor y coordinador

entonces nosotros (...) vamos como asesor técnico haciéndonos cargo de cuál es esa tecnología y posteriormente la provisión de la misma tecnología para poder lograr los objetivos de las mesas de trabajo." (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado procesos digitales)

También se identificaron una serie de municipios en los que se ha generado algún tipo de articulación entre departamentos (o entre funcionarios específicos) y otros en que el impulso hacia la digitalización proviene de un departamento en particular. Ambas formas buscan, según los entrevistados/as, transversalizar en algún grado las iniciativas que se van realizando, de manera que estas no queden solo como impulsos desde el departamento de informática o desde el departamento temático que haya dado origen a la misma.

"Mira lo que hemos estado haciendo nosotros y que nos ha dado resultado, es ir juntando a los directores y a ciertas personas claves de las direcciones (...) los hacemos participar de reuniones, logramos que el directivo delegue ciertas cosas en esta persona y así los hemos podido hacer conversar." (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado procesos digitales)

"Nosotros también lo que hacemos es que enviamos formularios de propuestas de innovación para que los funcionarios puedan decir qué es mejor y después nosotros presentamos eso a los directivos que es nuestra primera entrada (...) pero generalmente se trata de trabajar algo que sea transversal, que le sirva a la mayoría, que les sirva a todas las direcciones" (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica).

Pese a este tipo de estrategias para el avance homogéneo, lo cierto es que **la forma predominante de organización para la transformación digital es aquella en que cada dirección funciona de manera autónoma y sin mucha comunicación con las demás**. Esta dinámica, que involucra el cómo se toman las decisiones y quiénes las toman respecto de los procesos de digitalización, es muy similar a la que los mismos entrevistados/as señalan para el trabajo en general de los municipios (más allá de la transformación digital) y que se ha expuesto previamente.

"Mira, yo creo que hoy cada dirección trabaja de manera distinta el tema de la digitalización, creo que hay direcciones más avanzadas que otras [...] Hay direcciones que no todo puede ser digital [...] a nivel municipal no hay algo que pueda hacer que todas avancen al mismo tiempo, sino que cada una es autónoma e independiente, entonces cada uno va avanzando según la tecnología que vaya saliendo o como uno lo vea más necesario". (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios).

Se avanza, por lo tanto, de manera separada; cada departamento innovando en aquello que considera conveniente y útil, y en lo que la carga laboral y la naturaleza del trámite le permita avanzar.

5.3.6 Organización municipal: trámites de cara al usuario y transformación digital

Posterior a comprender cómo se organizan los distintos municipios en cuanto a la transformación digital, los resultados se enfocan específicamente en la organización municipal en cuanto a la digitalización de trámites de cara al usuario.

Como punto de partida se preguntó a los entrevistados que lugar cumplen los trámites de cara al usuario en los procesos de transformación digital. Pese a que la pregunta sobre

cuál es la relevancia de los trámites dentro de la transformación digital supuso cierta complejidad para los entrevistados/as, -dada la amplitud de la misma y en muchos casos la ausencia de definiciones sobre digitalización antes reseñada- las personas entrevistadas lograron referir a aspectos interesantes.

Al analizar los diversos abordajes, es posible notar que los **trámites y su digitalización son considerados ampliamente como vitales en el proceso mayor de la transformación digital**, puesto que estos se entienden como las formas de contacto directo con los usuarios/as y también como la función primordial de los municipios.

"Es que los trámites son el corazón de esto pues. La transformación digital en el 90% es para que la gente haga trámites en línea." (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de proceso digitales)

Esta opinión surge, a pesar de que el nivel de digitalización de trámites de muchos municipios es bastante bajo, con apenas algunos servicios que se han digitalizado (normalmente aquellos referidos al pago de patentes o similar). La importancia de los trámites parece estar anclada, según los entrevistados/as, en que la función primordial de los municipios es atender a sus usuarios y hacerlo de la mejor manera posible, siendo eficaces y eficientes en sus procedimientos, cuestión que se vería propiciada por la digitalización de los trámites.

"En esto momentos nada, no juegan ningún rol (los trámites), pero es algo bastante importante, porque los trámites digamos que es el objetivo del municipio que es prestar un servicio, la comunidad siempre viene acá a algo, a hacer un trámite, a pagar algo, a pedir algo" (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil planificación estratégica)

Otra reflexión interesante planteada por algunos entrevistados/as, es aquella en que se explica la centralidad de los trámites en función de la oportunidad de obtener recursos que estos posibilitan. Esto permitiría fortalecer procedimientos y mejorar la gestión del municipio,

"Los trámites son vitales ¿por qué? Porque los trámites nos permiten recaudar dinero (...) es lo que hoy día nos permite fortalecer los sistemas que tenemos para entregarle tanto a la comunidad como al mismo funcionario para que haga una mejor atención". (Municipio Grupo 3 SUBDERE, encargado de procesos digitales).

También debe señalarse que, aunque la digitalización de los trámites se ubique en el centro del proceso mayor para un amplio número de funcionarios de distintos municipios, se reconoce que existe una complementariedad entre las gestiones y procedimientos internos y los cambios en trámites de cara al usuario, Esto porque **la mejora en la eficiencia del trabajo interno por vía de la digitalización, redundando en menos tiempos de espera, mejor registro, entre otras cosas y por lo tanto, en mejor atención a los usuarios.** "Yo creo que van de la mano porque lo interno va a ayudar a mejorar seguramente o a dar respuesta cuando llegue un contribuyente a hacer un trámite". (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado gestión y trabajo con usuarios)

También debe **tenerse presente que los avances en términos de digitalización de trámites son muy dispares entre municipios.** Existen funcionarios municipales que señalan

que en sus municipios no hay ningún trámite digitalizado, puesto que se encuentran recién incorporándose a este proceso de transformación digital. Otros, por su parte, señalan que son pocos los trámites digitalizados o que son sólo parte de ellos los que se están digitalizando, pero que en cualquier caso siguen necesitando complementarse con procedimientos presenciales.

Al preguntar por cuáles trámites son los que están más avanzados en términos de digitalización, la mayoría menciona que son el pago de permisos de circulación, la información y solicitud vinculadas a Portal de Transparencia y finalmente las plataformas asociadas a la Dirección de Obras Municipales (Smart DOM, DOM Digital, DOM en línea). Estos tres servicios y sus trámites, particularmente los últimos dos, son capaces de entregar información, documentos y responder solicitudes por vía telemática a los contribuyentes. De todas formas, los avances e iniciativas específicas en estas materias, se reconocen como parciales y con bastante camino aún por avanzar.

“Entonces en términos de recursos ahora, muchas cosas se hacen, no sé si llamarlas transformación digital (...) O sea, hay muchas cosas que hoy día se hacen a través de la página. Pero igual hay muchos procesos... o sea, el municipio es todo manual por dentro y por fuera todavía quedan muchas cosas que el vecino todavía tiene que venir para acá”. (Municipio Grupo 1, perfil encargado de procesos digitales)

En cuanto a cómo y quiénes toman las decisiones sobre qué trámites digitalizar, existe un amplio consenso respecto de **que son cada una de las direcciones las que deciden, por diversas razones (expuestas en el apartado siguiente), iniciar el proceso de digitalización de un trámite**. Según los entrevistados/as, suelen ser los directores, y algunas veces por propuesta de algún funcionario del área, quiénes toman la decisión.

5.3.7 Factores que considerar a la hora de digitalizar un trámite

En las entrevistas realizadas fue posible identificar diferentes razones a la hora de digitalizar trámites. Destacan entre ellas; la intención de mejorar la gestión interna, el nivel de demanda de los trámites y la búsqueda de mejorar la atención al usuario. Dicho esto, es preciso señalar, que las razones no son criterios formalizados o pre-establecidos, sino más bien, un grupo de elementos que se consideran para iniciar un proceso de digitalización.

Una de las razones es el nivel de demanda de un servicio. La alta demanda representa un incentivo a la digitalización, en la medida que ayuda a descongestionar las dependencias municipales, es probable que se priorice su digitalización... El caso más común es el del trámite para la renovación de permiso de circulación.

“Yo creo que justamente porque el departamento es pequeño y porque la demanda que existe para hacer renovaciones es gigante, y con todo el tema de pandemia se trató de buscar la forma de evitar que el público viniera a las unidades”. (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios)

Otro elemento relevante, aunque con un poco menos de menciones, es que los trámites se digitalizan de acuerdo a los recursos que estos proveen. La búsqueda de ingresos y la ya relativamente difundida facilidad para acceder a plataformas de pago online, ha hecho que los municipios tiendan a digitalizar estas fases de los procedimientos. Un entrevistado/a lo señala claramente al indicar que *“Lo que se prioriza son los que tienen más ingreso de lo que corresponde al municipio y casi todos los trámites de la DAF (...) esos están en carpeta de que se digitalizan”*. (Municipio Grupo 2 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica).

Finalmente, otro elemento considerado en algunos municipios, es el contar con la trazabilidad del mismo trámite, esto es, conocer el paso a paso que debe seguir un procedimiento desde el ingreso de una solicitud ciudadana hasta la resolución del trámite. Si el trámite no está bien organizado dificulta la digitalización de todo su proceso. *“Hoy en día el principal elemento que nos permite hacer o no hacer una digitalización es tener claridad de todos los elementos del proceso”*. (Municipio Grupo 4 SUBDERE, perfil encargado planificación estratégica)

5.3.8 Inducción al usuario sobre digitalización de trámites

Si bien en reiteradas oportunidades las y los entrevistados comentaron la importancia de los trámites en tanto la atención a las y los vecinos es parte central del trabajo, esto no se ve reflejado a la hora de decidir cómo llevar a cabo la digitalización del trámite, cómo inducir al usuario, ni cómo evaluar el funcionamiento de dicha digitalización.

En cuanto a la falta de inducción al usuario, las respuestas de los entrevistados/as indican que la falta de estos procesos en que se explica e introduce a las vecinas/os viene dada por dos razones: la primera es que **se asume que los procedimientos son amigables e intuitivos** y por lo tanto, fáciles de realizar de manera autónoma

por el/la solicitante en cuestión; y la segunda, es que el funcionario/a municipal puede, en la misma atención (sea presencial o por teléfono), ofrecer orientación sobre qué manera y dónde hacer las distintas etapas de una solicitud o trámite, por lo que no sería necesario una inducción formal. La inducción al usuario emerge por lo tanto como un aspecto no significativo de planificar y realizar.

En menor grado, se encuentran municipios que realizan inducciones a los usuarios.

Aquí, la información disponible a través de las páginas web juega un rol central, pues en muchas de estas se exponen listas de trámites, requisitos, “paso a paso”, o *links* que facilitan la utilización de los diferentes servicios y representan una primera aproximación del usuario/a al servicio digitalizado. Si bien, las inducciones al usuario no son algo frecuente, dentro de las narraciones de experiencias de inducción hay una amplia variedad en las formas en que estas se han realizado. Charlas en JJ. VV, utilización de pendones, campañas comunicacionales por redes sociales, habilitación de tótems de autoservicio, generación de manuales de usuario, elaboración de trípticos informativos, entre otros.

“Hicimos un nuevo proceso de entrecomillas educación. Eso fue bien simpático porque además de lo que ya te comenté, redes sociales, página web, y todo eso, pusimos una persona con un computador afuera de la Dirección de Tránsito. Entonces venía una persona a pagar sobre circulación ‘Si, ya miré, se puede pagar online, entonces hay que cumplir ciertos requisitos’ (...) esa estrategia fue muy útil para acercar el trámite a la gente, porque la gente no se sintió huérfana”. (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica)

Según lo observado, estas iniciativas no responden -en general- a esfuerzos orgánicos y centrales por facilitar la adaptación del usuario al trámite digital, sino más bien a voluntades e iniciativas de áreas y/o departamentos específicos. Son, por tanto, contingentes, informales y diversas. De todas formas, es preciso señalar que, pese a que se realizan estas actividades, no existen, según lo visto en las respuestas de las personas entrevistadas, referencias explícitas que señalen qué tan útiles son estas iniciativas en términos de facilitar la aproximación del usuario/a al trámite digital.

5.3.9 Facilitadores y barreras para la transformación digital

Como aspecto final de las temáticas abordadas en las entrevistas, se les pregunta cuáles son los facilitadores y las barreras que tienen los municipios en los que trabajan para abordar un proceso de transformación digital. Este sub-apartado recoge dichas percepciones.

Facilitadores

Los actores municipales identifican tres tipos de características que favorecen la transformación digital en el municipio. En primer lugar, se menciona en reiteradas ocasiones, un factor **contextual**: la pandemia como una “presión externa” que ha impulsado a los municipios y a los usuarios a “cambiar el switch” y comenzar a di-

gitalizar procesos. En ese sentido, se menciona al teletrabajo y la obligación de realizar trámites remotos como oportunidades de cambio para el trabajo municipal, lo que, de manera paulatina, ha permitido ir trabajando con las barreras culturales, y a la resistencia a la digitalización.

Aunque para algunos de los municipios el factor territorio puede ser una barrera externa para la transformación digital, ejemplo de lo diversa de las percepciones, es que para otros es un facilitador, la cercanía a capitales regionales, o ser parte de ellas, se menciona un aspecto favorable para la transformación digital del municipio:

“Desde mi percepción en realidad es porque estamos pegados a la capital regional, entonces tenemos conexión, no tenemos problemas de tipo de conexión que tenemos, nosotros tenemos fibra, tenemos fibra de una Giga para todo el Departamento, tenemos fibra para todas las dependencias que hay, cosas que no en muchos municipios cuentan, o sea basta con ir aquí o dos o tres municipios hacia la costa o hacia la cordillera y ya tienen una conexión mucho más precaria que la que tenemos nosotros. Entonces con ese tipo de conexión obviamente nosotros nos podemos interconectar con otros sistemas y tener información más a la mano, nos facilita en ese sentido.” (Padre Las Casas, TI).

También algunos municipios con más desarrollo tecnológico y recursos, mencionan los diversos **recursos materiales** como oportunidades para impulsar la transformación digital. La disponibilidad de tecnología y sistemas informáticos de alta calidad, el uso de software de trabajo interno, el internet de alta calidad, y el tener habilitado por ejemplo la firma digital electrónica, son factores determinantes facilitan el trabajo cotidiano de los funcionarios municipales, sobre todo porque permiten un uso eficiente del tiempo y eficacia del trabajo municipal (realizar el mismo trabajo de otra forma, y en menos tiempo).

En cuanto a los aspectos organizacionales, los que se fundamentan en factores culturales, destaca contar con liderazgos fuertes, que permitan poner en el centro a la transformación digital de forma transversal en los municipios. En directa relación, contar con equipos de informática con experiencia y expertiz en el tema, y que sobre todo avancen a configurarse como equipos de gestión digital más que únicamente soporte informático facilita el trabajo transversal a nivel municipal en materia de transformación digital. Y por ello y para ello, también se menciona como facilitador clave el contar con unidades municipales que cumplan una función específica para gestión digital.

A continuación, se agrupan y describen los 2 tipos de facilitadores de carácter material y organizacional con sus aspectos mencionados y respectivos discursos que emergieron de las personas entrevistadas.

Tabla 32. Facilitadores materiales y organizacionales

Tipo de Facilitador	Facilitadores mencionados
Contextual	1. Presiones “externas” para impulsar la digitalización (por ejemplo, pandemia y la ley de transformación digital).
Material	1. Tecnología y sistemas informáticos disponible de calidad (computadores de buena velocidad, scanners, impresoras, plotters). 2. Softwares para gestión interna (planillas, correos electrónicos) 3. Convenios de pago y firma: con Transbank para pagos y con firma digital avanzada 4. Internet de alta calidad (fibra óptica) 5. Página web permite acercar a los usuarios.
Organizacional	1. Equipos de informática con experiencia y buena formación 2. Nuevos funcionarios jóvenes (“nativos digitales”) con experiencia digital y motivación a aprender 3. Liderazgo e interés de altos cargos (Alcaldes/as, Directores/as, Administración Municipal) en transformación digital 4. Direcciones a cargo de transformación digital y/o Informática

Barreras

Los procesos de transformación digital también encuentran diferentes dificultades y obstaculizadores. Es interesante destacar que, lo que para algunos municipios es un facilitador, para otros es una barrera, según sus características internas y contextuales.

A nivel interno resaltan algunos elementos culturales. Una primera cuestión es la disposición al cambio que tienen los funcionarios en general, pues, existen grupos de trabajadores -particularmente aquellos de mayor edad- que rechazan o resisten estas modificaciones. Este grupo argumenta, que ya hay una costumbre del “trabajo en papel” y que se desconfía de lo digital.

“Hay un rechazo de los mismos funcionarios porque la mayoría ya es gente de edad, y que encender el computador todos los días ya les da miedo, entonces cuando uno les hablaba de trámites en línea, no, el rechazo es al tiro, un rotundo no y lo primero que dicen es “no, eso se tiene que hacer acá, no lo puedes hacer en línea, la persona tiene que venir, tiene que completar el formulario acá””. (Municipio Grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales)

Otro aspecto a nivel interno son los recursos materiales, se hace alusión a los softwares y sistemas internos, al equipamiento tecnológico, la calidad de la conectividad y a los equipos de informática reducidos. Cabe destacar que no son todos los municipios que reparan en los recursos material, para quienes poseen buenos recursos, esto es un elemento facilitador. Sin embargo, hay quienes señalan que los sistemas que disponen no son del todo amigables y/o eficientes para las tareas que los necesitan (ej. No permiten subir archivos pesados) dado que en ocasiones están poco actualizados. Estas características dificultan la tramitación interna por medio digitales y el acostumbamiento en su uso por parte de los funcionarios. Además, **varios municipios alertan sobre la falta de renovación de dispositivos** y en algunos casos de la obsolescencia de los mismos. Utilizar recursos en esto, es, además, visto como un gasto y no como una inversión.

“Tenemos un sistema documental de hace muchos años y es parte de eso que se hizo en el año 90 o 2000. Pero claro, en esa época se creó un sistema documental que más que nada sirvió como un repositorio (...) Pero en la práctica va la estafeta con el libro y el documento impreso. Eso pasa todavía”. (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de planificación estratégica)

“Por lo menos nuestro municipio es muy poco lo que gasta en tecnologías dentro de, por ejemplo, los computadores que tienen son equipos que se han comprado a través de convenios, recién este año se han ido comprando nuevos equipos para colegas, después de 13 años. Así que estamos bastante al debe. No teníamos escáner, no teníamos computador que procesara un escáner”. (Municipio Grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de gestión y trabajo con usuarios)

Además, los entrevistados señalan en general que los equipos profesionales de informática son pequeños y muchas veces no dan abasto. Sobrepasados en tareas de soporte y mantenimiento, es difícil innovar o mejorar procesos tendientes a la Transformación Digital. Un entrevistado indica

“(…)uno tiene que dejar cosas de lado, por enfocarse en dar soporte, no puedes tampoco estar proyectando porque tienes que estar enfocado en resolver otro tipo de cosas. Falta gente”. (Municipio Grupo 5 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales)

Finalmente fue posible identificar algunos elementos obstaculizadores de tipo organizacional/cultural. Uno de ellos es la mala conectividad de internet en ciertas zonas, particularmente en comunas rurales donde los servicios son de mala calidad o están presentes en la comuna muy recientemente; la oferta de proveedores de servicios de internet, y también de otros recursos tecnológicos, es más deficitaria en algunos de esos lugares. A esto se suma que los usuarios de esas comunas son, en muchas ocasiones, poblaciones con mayores niveles de analfabetismo digital y menor disposición al uso de tecnologías.

Otro elemento emergente sobre obstaculizadores externos es la señalada incompatibilidad de los requerimientos de las instituciones. Lo que puede representar un avance concreto en algún procedimiento para una institución “A”, no es siempre validado y aceptado como útil, por la institución de llegada o “B”.

“Nosotros en la SECPLAN compramos una plataforma, compramos un software para firma electrónica. Invertimos en lo que creímos que era para donde iba la cosa. Pero donde empezaban los temas, en que todo lo que yo hacía digital tenía que ir a otra dirección, sobre todo la de Finanzas, y me decían “oye no, a mí la Contraloría me exige que todo sea en papel”. Entonces ¿qué pasaba?, al final todo lo que hacía la SECPLAN por dentro tenía que imprimir todos los papeles, y vuelta para abajo” (Municipio Grupo 1 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales)

Por último, debe señalarse como una barrera para el proceso la débil internalización de la ley 21.180 en los equipos municipales. En la gran mayoría de comunas, se desconoce su contenido y sus propuestas, siendo sólo los equipos de informática quienes poseen un conocimiento más significativo al respecto. Un entrevistado in-

dica “No hemos tenido ninguna inducción de la ley de transformación digital la verdad, solamente me he interiorizado por las noticias” (San Antonio, Grupo 2, perfil encargado de procesos digitales).

La siguiente Tablas sintetizan las principales barreras en transformación digital señalado por las personas entrevistadas:

Tabla 33. Barreras para la transformación digital a nivel municipal

Tipo de barrera	Barreras o brechas mencionadas
Culturales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja disposición al cambio en la cultura de trabajo por parte de funcionarios municipales (costumbre de trabajo en papel y sin incentivos para el cambio). 2. Incompatibilidad de requerimientos entre direcciones (lo que puede servir para los trámites digitales de una dirección, no siempre es validado por la otra dirección). 3. Baja internalización de la ley de transformación digital en los equipos municipales (desconocimiento de sus propuestas).
Materiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Softwares y sistemas internos de baja calidad. 2. Falta de renovación de equipos tecnológicos (generalmente el recambio es visto como un gasto a nivel municipal y no como una inversión en algunos casos). 3. Equipos de informática pequeños. 4. Necesidad de apoyo en recursos para institucionalizar la transformación digital (crear unidad, formalización y tener los recursos -presupuesto asignado- para su implementación).
Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala conectividad a internet en ciertas zonas periféricas y rurales 2. Población usuaria con menores niveles de alfabetización digital (versus otras experiencias donde usuarios exigen la digitalización).

5.3.10 Reflexiones sobre la ley de transformación digital

Las reflexiones en torno a la ley de transformación digital fue un tema que surgió de manera emergente – ya que no fue preguntado- y en reiteradas ocasiones, por lo que se decide registrar los comentarios y opiniones vertidas al respecto en este subapartado.

En primer lugar, algunos actores manifiestan conocer la Ley, pero plantean que ésta no es fácil de comprender. En esta línea, se indica la importancia de poder traducir la Ley a la realidad municipal y territorial, considerando aspectos de conectividad, capital tecnológico, formación y capacitación de actores municipales. En cuanto a esto, en general se menciona la **necesidad de contar con apoyo técnico jurídico e informático para comprenderla.**

“No me he leído muy bien la ley, pero traté de leerla y no la pude entender, porque por lo que vi modifica otras leyes, otros, otros decretos, otras cosas. Hay que ver lo que está modificando al otro lado, entonces es un poco engorroso entenderlo” (Municipio Grupo 2 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales TI).

“Yo creo que falta de parte del gobierno divulgación del tema y esclarecer el tema de la ley y el rol que va a tener la municipalidad, o sea ir con lineamientos claros sobre qué

tiene que hacer una municipalidad en cuanto a la transformación digital porque tiene varias aristas desde seguridad informática, hasta procesos, trámites, tiene mucho lineamiento entonces obviamente en la municipalidad no solamente la persona que está en informática es la persona que tiene que ver el tema de transformación digital sino que me imagino que jurídico, secretaría...” (Municipio grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

En cuanto a lineamientos de la ley es posible identificar que en general los actores municipales perciben que los plazos establecidos carecen de pertinencia territorial, y que no se hacen cargo de la transformación digital como un cambio cultural que requiere de mayor tiempo que el establecido:

“no se ha podido aterrizar a lo municipal, yo creo que se han impuesto plazos que creo que son un poquito difíciles de conseguir, yo creo que hay muchos trabajos que hay que hacer de cambio de chip, de ... que hay que trabajar y no creo que se logren de un período, me refiero del periodo de un año a otro, sino que van a ser un cambio paulatino y complicado” (Municipio grupo 3 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

Con respecto al aspecto económico para la aplicabilidad de la Ley, la percepción general es que éste es un punto central el cual resolver, ya que existen municipios que producto de asuntos presupuestarios no logran centrarse en transformación digital:

“Entonces igual todo es dinero y recursos y a nosotros nos gustaría que desde el nivel central no solamente planifiquen una ley, sino que también venga acompañada de presupuesto asignado para poder potenciar estas líneas de acción que ellos quieren llegar a hacer, sobre todo nosotros siendo un municipio chico y un municipio pobre.” (Municipio grupo 2 SUBDERE, perfil encargado de procesos digitales).

Finalmente, es posible observar en las entrevistas, que existe una percepción que el apoyo en cuanto a **recursos permitiría crear y sostener una institucionalidad local fuerte en cuanto a transformación digital**. Se ejemplifica como una buena iniciativa en el nivel municipal, la Ley de Seguridad Pública principalmente por dos factores por una parte porque creaba una nueva unidad municipal (Dirección de Seguridad Pública) y, por otro lado, porque se entregaron recursos.

5.4 Resultados analíticos:

Tres factores que afectan la transformación digital en los municipios

Institucionalidad: incidencia de la organización municipal para abordar un proceso de transformación digital

Al referirnos a la institucionalidad y los aspectos organizacionales estaremos haciendo alusión a aquellas dimensiones y elementos que abordan en términos amplios, el cómo se organizan los municipios para efectos de la transformación digital. Esto supone, por tanto, el considerar las formas en que se distribuyen las tareas, la forma en que se toman las decisiones y la manera en que se implementan estas. Además de poner atención en los **procedimientos**, se busca destacar quiénes son

sus **responsables** y cuáles son las **dinámicas que se dan entre los distintos perfiles de funcionarios** municipales.

Siguiendo la definición precedente, resulta notorio que una primera característica que afecta el proceso de transformación digital es la manera en que se trabaja en los municipios. Salvo contadas excepciones, los municipios llevan a cabo medidas de digitalización, de manera descentralizada, sin observarse una directriz homogénea y común al municipio en vías de la transformación digital. Tanto la identificación de la necesidad que motiva la digitalización de un proceso, como el diseño de una forma específica para implementar dicha decisión, es muy comúnmente resorte solo de la dirección involucrada. Esto se refleja, entre otras cosas, en un desconocimiento mayoritario sobre el estado de los trámites y de los sistemas de gestión que tienen las áreas o direcciones que no son las propias.

Esta realidad se condice con la inexistencia mayoritaria de definiciones estratégicas que ordenen y alineen el funcionamiento de los municipios a este respecto. Los funcionarios/as señalan la falta de dichos instrumentos y en otros casos, su aspiración a prontamente desarrollarlos, pero definitivamente no es común encontrarlos. Por lo mismo, son los PMG (Plan de Mejoramiento Gestión) de cada dirección, los instrumentos concretos que vehiculizan y ordenan en algún grado las incipientes medidas en torno a la digitalización de trámites, sean de cara al usuario o de carácter interno. Esta dinámica general en la que se trabaja, ralentiza los procesos de innovación digital en la medida en que impide la transmisión de experiencias exitosas, el traspaso de herramientas y recursos, y la socialización de aprendizajes.

En la misma línea, los municipios no suelen generar nuevas estructuras o instancias para organizar la transformación digital. Esto ha implicado necesariamente que las tareas emergentes de la digitalización son llevadas a cabo por funcionarios que ya tienen otras tareas y que por tanto no cuentan con exclusividad para estas nuevas labores. De allí que los avances en aspectos concretos (ej. la implementación de un sistema de gestión documental), sean, para muchos, producto de la voluntad de un funcionario/a o equipo particular en un momento dado. De hecho, cuestión no menos relevante, es que **los equipos de informática -a los cuales se les asignan en muchos casos estas tareas- están más bien orientados al soporte y mantenimiento, que, a la innovación y planificación de la transformación digital,** por lo que los aportes de estos equipos no logran ser siempre continuos e integrales (equipos pequeños, mucha carga laboral).

Vale la pena destacar que en los casos en que se ha desarrollado una nueva orgánica (adecuada a las capacidades del municipio), parece darse una mejor definición de roles y más instancias de coordinación para la transformación digital.

Transformación digital ¿Cuánta disposición al cambio hay en los municipios y cómo influye en los procesos de transformación?

Cuando hablamos de disposición al cambio respecto a transformación digital, es lo que hemos llamado y relacionado previamente con “el lado humano” y “cambio cultural” que implica la transformación digital. **Son aquellos rasgos culturales, entre ellos, conocimientos y valores que permean la actitud y también el accionar sobre la transformación digital del trabajo municipal.** Es importante recalcar que la incorporación de tecnologías digitales en el trabajo municipal, va más allá de lo exclusivamente material, también implica generar un cambio en las formas, es decir en las costumbres y hábitos arraigados tradicionalmente en el trabajo municipal.

La transformación de costumbres y hábitos, son procesos cotidianos llevados a cabo por personas en contextos específicos con condiciones materiales específicas (Torres Salazar y Melamed 2016), en este caso actores municipales de diversas realidades comunales, por lo que dependen de aspectos sociales, por una parte, y por otra parte aspectos territoriales. En cuanto a los **factores sociales**, primero **la edad** es un factor preponderante con respecto a la disposición al cambio. Ser un joven trabajador municipal nativo digital es diametralmente distinto a ser un trabajador municipal próximo a jubilar con más de 30 años de experiencia de trabajo no digitalizado, o un trabajador municipal de mediana edad (entre 40 y 50 años), que ha ido vivenciando cambios conforme avanza su carrera. La edad es un factor clave, ya que, aunque no determina la forma en que se enfrentan los nuevos métodos, si entrega una experiencia vital, y laboral la que en cuánto a creencias y conocimientos teóricos y prácticos. Así, generalmente los trabajadores más jóvenes pueden propiciar la transformación digital, y los trabajadores de mayor edad tener una cierta resistencia al cambio.

En cuanto a los **factores territoriales**, las características territoriales promueven en mayor o menor medida una disposición al cambio en la transformación digital. Por una parte, los municipios rurales, con escasos recursos y también aquellos municipios urbanos de menor tamaño y escasos recursos, priorizan otras temáticas antes que procesos de transformación digital y digitalización de trámites, ya que, según afirman las/os funcionarios entrevistados, en la mayoría de los casos sus vecinos/as prefieren visitar el municipio. Por otro lado, en municipios con altos recursos y también urbanos de mayor cantidad de habitantes, su disposición hacia la transformación digital es más alta; la conectividad y el nivel de digitalización de usuarios y funcionarios facilita la disposición hacia la transformación digital.

Esta interconexión de aspectos sociales y territoriales, influyen fuertemente en la disposición al cambio. Por ello, es que, aunque exista una normativa vigente, en este caso la Ley de Transformación digital, que formalmente sustenta y entrega los lineamientos para la transformación, no basta únicamente con ella, sino que es necesaria una disposición al cambio que sea promovida de forma conjunta entre los distintos niveles: legal, organizacional y cultural.

3. Los diferentes recursos que inciden en el proceso de transformación digital

Entenderemos como recursos municipales aquellos medios que el municipio dispone para el desarrollo de sus funciones, tanto financieros, como elementos físicos-materiales (ej. dependencias, conectividad) y las capacidades de sus propios funcionarios (ej. formación profesional) que le permiten llevar a cabo el proceso de transformación digital.

En un sentido económico general, fue posible constatar una gran desigualdad de recursos entre los municipios estudiados; esto, reflejado entre otras variables en la cantidad de dinero per cápita disponible para cada vecino, se vinculó a lo largo de los relatos, con el acceso y uso de los municipios de equipamiento informático actualizado y de una infraestructura (ej. conexiones de red) que facilitarían el proceso de digitalización en sentido amplio. De facto, ocurre que hay municipios con mala señal de internet, con computadores sin cámara, con *softwares* desactualizados y también con dependencias que dificultan una adecuada atención de los usuarios/as (sobre todo durante la crisis sanitaria).

Por ejemplo, la falta de recursos en equipamiento, se traduce en los discursos de los y las entrevistadas, en una argumentación que señala que, dado que estos recursos “de base” no se tienen, entonces pensar en el proceso de digitalización de trámites, no es al menos urgente.

Por otra parte, respecto de las capacidades y recursos profesionales, puede observarse que **la diferencia entre municipios radica más en la cantidad que en el perfil del profesional que trabaja en las áreas de informática.** En general, existen ingenieros informáticos y técnicos en estos departamentos, pero el tamaño de los equipos es claramente desigual. Hubo entrevistados/as que señalaron trabajar solos, sobrecargados de trabajo, mientras que otros disponen de equipos amplios y con labores diferenciadas, lo que les permite planificar e idear nuevas herramientas para la transformación digital en el municipio.

Un recurso subjetivo igualmente relevante es el conocimiento y experiencia en este tipo de temáticas. Más allá de que los equipos de informática señalaran conocer el concepto de transformación digital, existen municipios que habían comenzado con el proceso de transformación digital de trámites con antelación a la promulgación de la Ley 21.180 misma. Esta experiencia, genera -según lo observado en los testimonios- profesionales más empoderados y dispuestos a innovar (particularmente en los perfiles encargados de procesos digitales). Estos perfiles, suelen intervenir más en la planificación y no solo dedicarse al mantenimiento de lo digital.

Otro grupo de recursos, que pueden denominarse externos, son aquellos que no refieren exclusivamente al área de la gestión municipal, sino al contexto social, institucional e incluso de mercado que experimentan las administraciones. Así por ejemplo la falta de proveedores de equipos informáticos, la prácticamente nula competencia en cuanto a la oferta de sistemas informáticos de gestión, o la desigual existencia de servicios de internet (de alta calidad y más estable) reduce las posibilidades de maniobra y elección de los municipios, debiendo conformarse a los términos

y condiciones en los que los oferentes prestan dichos servicios. **En síntesis, la transformación digital se dificulta porque no existen alternativas para que los municipios se “habiliten” para la misma.**

6 CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo por objetivo identificar trámites comunes a un subconjunto de municipios en Chile, su grado de digitalización y otros atributos, además de analizar las brechas y oportunidades que visualizan los municipios para internarse en un proceso de transformación digital. Al respecto, hay tres aspectos que destacar a modo de reflexiones finales.

#1. Determinantes por tipo de trámite: la relación costo-beneficio en el aumento de la digitalización

El resultado de la encuesta no muestra que los trámites de la nómina que suelen ser realizados por los municipios encuestados son trámites que principalmente tienen un carácter obligatorio y refieren a los servicios garantizados de los gobiernos locales. De estos trámites observamos que las Direcciones de Tránsito y Obras Municipales son las instituciones que cuentan con una mayor estandarización de los trámites (un 85% son transversales en DOM, un 94% en la Dirección de Tránsito y un 86% en Finanzas). Además, los servicios de dichas direcciones cuentan con mayores niveles de digitalización ¿Por qué? ¿Qué hace que los municipios digitalicen algunos trámites primero por sobre otros?

De acuerdo a los resultados podemos hipotetizar que, a la hora de enfrentar la digitalización de trámites, los municipios ponen en la mesa dos determinantes:

El primero tiene que ver con la relación costo-beneficio de aumentar la digitalización de los trámites. Esto quiere decir que aquellos trámites que traen beneficios al municipio como lo son los trámites de ingresos al patrimonio municipal y trámites simples (vale decir que cuentan con menos etapas de realización) son los que primeros se han digitalizado en los gobiernos locales, a saber: permisos de circulación, licencias de conducir, entre otros. Trámites que entonces suelen asociarse a las dos Direcciones municipales que cuentan con mayores niveles de digitalización (La Dirección de Obras Municipales y la Dirección de Tránsito).

En el caso de las Direcciones de Desarrollo Comunitario y Aseo, Ornato y Gestión Ambiental, los trámites están menos estandarizados y con menores niveles de digitalización. Siguiendo la misma línea, son Direcciones donde el costo de digitalizar ciertos trámites es más alto que en las otras Direcciones; siendo trámites más complejos de realizar y con un alto costo en deber aumentar el personal si aumenta la demanda. Ejemplos de ello son el solicitar retiro de escombros y/o residuos, o la asistencia social para asesoría o visitas domiciliarias.

#2. Determinantes por tipo de trámite: la demanda cautiva como desincentivo a la digitalización.

Si bien el mayor determinante por tipo de trámite tiene que ver con el costo-beneficio de digitalizar como mencionamos anteriormente, otro determinante que entra en

juego a la hora de pensar en digitalización es si la demanda (población) es cautiva o no.

¿Qué quiere decir esto? Los resultados nos muestran que aquellos trámites como el permiso de circulación donde la población comunal puede elegir hacerlo en su municipio o en otro, muestra altos niveles de digitalización (un 79% en los últimos niveles de acuerdo a la clasificación de la DGD). En la otra vereda, aquellos trámites que sólo pueden hacer las personas en su municipio, cuentan con menores niveles de digitalización tales como los trámites de la Dirección de Desarrollo Comunal y la Dirección de Aseo, Ornato y Gestión Ambiental.

En ese sentido, el tener una demanda cautiva por los trámites municipales genera que los municipios no se vean empujados a agilizar la multicanalidad de sus servicios, porque la población seguirá realizando el trámite en el municipio. Es un desincentivo que es importante de considerar a la hora de velar por la transformación digital y determinar por dónde es mejor comenzar la digitalización de los trámites municipales:

- Primeras etapas: digitalizar permisos de circulación, y otros trámites de Tránsito y DOM que generen ingreso al patrimonio municipal, sean simples y fáciles de finalizar en línea.
- Segundas etapas: comenzar a digitalizar trámites de mayor complejidad y que refieran a servicios garantizados del entorno y protección social como los trámites de la Dirección de Finanzas, Aseo y Ornato y DIDECO.

#3. Determinantes por municipio: lo que permanece y lo que cambia en los municipios a la hora de digitalizar

Dentro de las condiciones municipales que influyen en la transformación digital, se encuentran 3 aspectos: culturales, de recursos e institucionales. Los primeros dos aspectos son condiciones que son transversales y constantes a los municipios. El tercer aspecto es una condición que cuenta con mayor variabilidad a nivel municipal y que si cambia, ha determinado importantes avances en materia digital a nivel local.

Cuando hablamos de las condiciones que son una constante a nivel municipal, señalamos en primer lugar la **cultura del trabajo municipal y reticencia a cambiar la forma de trabajo**. Si bien la aspiración por una transformación digital existe, muchos/as funcionarios/as municipales no ven mayores incentivos concretos para avanzar en esta materia, es decir no encuentran beneficios en una potencial transformación digital.

En segundo lugar, para incorporarse en un proceso de transformación digital, los/as entrevistados/as deben considerar **recursos materiales, económicos y de equipos**. Sin un apoyo presupuestario (y acompañamiento técnico para su buen uso) de parte del gobierno central, difícilmente esta tarea se pueda llevar a cabo. Se suma a ello,

las evidentes desigualdades presupuestarias que hay entre municipios de los primeros niveles de SUBDERE y los últimos niveles, donde aquellos gobiernos locales que cuentan con mayores recursos han logrado desarrollar estrategias generales de transformación digital y cuentan con mayor conectividad y acceso a buenos equipos y personal.

Respecto a estas diferencias municipales, los resultados cualitativos nos permiten teorizar la existencia 3 escenarios comunales en términos de su avance en transformación digital:

- Municipios (asociados al nivel 1 de la tipología municipal SUBDERE²²) que sí han podido avanzar en procesos de transformación digital, contando con una estrategia general en digitalización formalizada a nivel municipal (Direcciones) y que cuentan con los recursos para su implementación.
- Municipios (asociados a los niveles 2 y 3 de SUBDERE) (donde está la mayoría) que cuentan con pocos trámites digitalizados (particularmente los asociados al pago de servicios). Cuentan con algunas tareas específicas en digitalización (a nivel de Dirección y no general), y no tienen una estrategia general y mayores recursos para considerar que como municipio están en un proceso de transformación digital.
- Finalmente, están los municipios (de niveles 4 y 5 de SUBDERE) que no cuentan con casi ningún (o ninguno) trámite digitalizado (muchas veces sólo el permiso de circulación). Son gobiernos locales donde no hay tareas específicas para la transformación digital, menos estrategias generales. Su mayor brecha tiene que ver con los recursos disponibles: materiales, territoriales y humanos para la implementación de un cambio de este tipo.

Ahora bien, tal como se evidencia en los escenarios señalados, un aspecto que cambia a nivel municipal tiene que ver con la **condición institucional**. Particularmente, la creación de una estrategia general y una estructura municipal (Dirección) que permita formalizar la transformación digital.

Si bien vemos que los municipios cuentan con una barrera institucional²³ que divide los trámites por Dirección (segmentado su trabajo), hay municipios que han logrado generar nuevas direcciones y una estrategia “desde arriba” (desde alcaldía) que permite que la digitalización sea un incentivo concreto (que incluso se pueda certificar)

²³ Leyes y ordenanzas municipales que atribuyen la competencia de los distintos trámites a cada Dirección; segmentando la gestión municipal a cada área y creando una forma de trabajo fragmentada.

para avanzar en digitalización en las direcciones. En los casos en que se ha desarrollado una **nueva orgánica**, parece darse una mejor definición de roles y más instancias de coordinación para la transformación digital.

Tomando en cuenta los distintos puntos abordados en las conclusiones, es importante considerar que existen determinantes asociados a la digitalización de uno u otro trámite, y no necesariamente su digitalización da cuenta de un esfuerzo mancomunado del municipio por avanzar en un proceso de transformación digital. Para que un municipio logre involucrarse en un proceso de transformación digital deben darse una suma de condiciones (interés de autoridades y recursos de múltiples tipo).

7 RECOMENDACIONES SOBRE LAS BRECHAS DETECTADAS EN LA DEFINICIÓN TRÁMITES MUNICIPALES Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS DIGITALES

El objetivo de este apartado es detallar recomendaciones realizadas por el equipo Consultor respecto a las barreras y brechas detectadas tanto en la definición de trámites municipales como la provisión de servicios digitales a nivel comunal. Al respecto podemos señalar lo 3 tipos orientaciones:

7.1 Elementos organizacionales que podrían ayudar al proceso de transformación digital: promoción de la dirección de transformación digital

El observar la manera de trabajo de los municipios, en la cual existe gran independencia entre direcciones, lleva a proponer que para un proceso en que es sumamente necesario la interconectividad entre municipios, exista una figura que logre articular las distintas necesidades y desafíos, logrando impulsar un proceso común dentro de la municipalidad.

La importancia del cambio requiere de un líder que cuente con las habilidades y el tiempo para guiar este proceso. Se destaca el factor temporal, en tanto se observa cierta sobrecarga en algunos funcionarios sobre todo en municipios pequeños. Los resultados obtenidos sugieren que actualmente no existe un rol idóneo en todas las municipalidades para acompañar los procesos de transformación digital. La heterogeneidad intermunicipal, y lo descentralizado de las labores dificulta expresar con claridad quién podría asumir ese rol, sin embargo, se obtienen ciertas luces al respecto.

En primer lugar, es posible afirmar que en los municipios que poseen direcciones encargadas de transformación digital, dicha dirección cumple las funciones en esa línea, trabajando juntamente con las demás direcciones; retroalimentándose de sus necesidades, y asesorando los procesos de transformación digital. También se destaca, que las municipalidades más avanzadas en términos de transformación digital tienen como líder de dicha dirección a personas con conocimientos en gestión e informática. Sin embargo, como fue posible ver en los resultados, son pocos los municipios que cumplen con dichas características.

Es un desafío lograr que todos los municipios cuenten con un cargo que posea el perfil idóneo para esta misión. Es decir, que tenga el tiempo para dedicarse a un proceso tan complejo como lo es la transformación digital de todo el municipio; y las habilidades y conocimientos sobre gestión y transformación digital, que son idóneas para impulsar los avances comandados por la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado.

7.2 Educar sobre el concepto de transformación digital: la necesidad de que el cambio haga sentido, en forma gradual

Para lograr un proceso de transformación digital en los municipios, todas y todos los actores del municipio deben tener una disposición al cambio. La convergencia y trabajo conjunto de las distintas experiencias y expertiz de los perfiles municipales, son fundamentales para una actitud positiva que se traduzca en acciones para transformación digital.

Las personas encargadas de procesos digitales en los municipios utilizan sus vastos conocimientos técnicos y también experienciales para contribuir a la formación en transformación digital. Su expertiz en temas técnico-operativos les permite enseñar a utilizar plataformas y softwares, y también en términos teóricos y metodológicos, contribuyen a la formación de otros actores municipales. Por su parte, aquellos encargados de la gestión y trabajo con usuarios, cuentan con una experiencia cotidiana muy valiosa ya que están día a día de cara a las y los vecinos por lo que conocen muy bien sus necesidades, dudas y sugerencias, lo que se traduce en un conocimiento práctico central a relevar para la transformación digital. También, aquellos funcionarios encargados de planificación estratégica, como alcaldes, administradores, directoras u otros, son agentes claves en cuanto al liderazgo necesario para llevar a cabo dichos cambios en el día a día, y es por ello que la **voluntad política para la transformación digital**, es decir el **compromiso simbólico y material son condiciones fundamentales** para promover estos cambios de actitud y de accionar en el trabajo municipal. Así, reconocer el valor del trabajo colaborativo no sólo entre direcciones, sino entre los diversos actores municipales resulta crucial para propiciar una disposición hacia la transformación digital.

7.3 Considerar diferencias presupuestarias según municipios: necesidad de destinar recursos y asistencia técnica para asentar las bases para el proceso de transformación digital

El proceso de transformación digital requiere de múltiples factores; en algunos casos requiere de reorganizaciones internas, mejoras de equipamiento, contratación de software, capacitaciones de equipos, capacitaciones a usuarios, sistematización de información, etc. y por todo lo anterior es un proceso que también requiere de recursos económicos.

El estudio permitió observar que, en general, las realidades municipales distan de un panorama ideal para llevar adelante un proceso de transformación digital, y poder cumplir con lo indicado por la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado, además de demostrar las inequidades existentes en los distintos municipios, posicionando a los municipios con más recursos económicos dentro de los mejor preparados para afrontar estos procesos de cambio. Lo anterior pone de relieve la necesidad de estandarizar el equipamiento informático de los municipios (software y hardware).

Lo anterior levanta la necesidad de que estos cambios sean acompañados con recursos que hagan posible contar con una base mínima para la digitalización de trámites, y el proceso de transformación digital que se busca que tengan los municipios. Como aspectos iniciales, se propone corroborar que los municipios cuenten con equipamiento digitales mínimos (scanner, impresoras, computadores, posibilidad de realizar y aceptar firmas digitales, pago en línea) y que se esté dando cumplimiento a la proporcionalidad mínima de informáticos por funcionarios. Como factor externo, corroborar que todas las comunas cuenten con una buena cobertura de internet; e, idealmente promover la existencia de sistema de gestión interna que cumplan con las características necesarias que posibilite llevar a cabo estos procesos.

8 RECOMENDACIONES GENERALES AL PROCESO DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO

El estudio realizado puede ser una guía efectiva en los próximos pasos a seguir en cuanto al estudio de transformación digital en municipalidades. Por lo mismo, a continuación, se expondrán comentarios y recomendaciones con respecto al funcionamiento de las etapas de este estudio.

8.1 Inicio del estudio

Invitación: El carácter formal que se le dio al proyecto, mediante el envío de un oficio al alcalde fue de gran ayuda, en algunos municipios, que buscaban alguna demostración de que el estudio efectivamente era un encargo de una entidad gubernamental. Si bien el enviárselo al alcalde apoyaba este simbolismo, se percibe como insuficiente, pues por su rol, pocas veces atendía a la solicitud expresada. Dado lo anterior se sugiere contactar también a la Secretaría Comunal de Planificación, en donde hubo una buena acogida de la invitación.

Reunión inicial: fue un aporte generar un encuentro al poco tiempo de que los municipios aceptaron participar en el estudio. Aportó claridad sobre la solicitud de participación, y demuestra agilidad en la realización del proyecto. Como el tiempo de respuesta de los municipios puede ser variado, se recomienda al menos realizar en dos oportunidades esta instancia.

8.2 Realización del terreno

Contraparte municipal: se considera un acierto el haber contado con una contraparte municipal que encabezará el proceso de terreno y delegara labores. La forma en que se dio el trabajo con ellos, sumado a lo observado desde las técnicas cualitativas, demostró que no existe una persona que tenga información acabada con respecto a todos los trámites. El aspecto a mejorar de esta forma este trabajo, es que el traspaso de información (principalmente la explicación de cómo debía rellenarse el formulario de apoyo) entre la contraparte y las personas que efectivamente responderían la encuesta, no siempre fue óptima.

Tomando en consideración lo anterior se vislumbran dos opciones. La primera es que alguien que tenga una visión más amplia del municipio (por ejemplo, SECPLA o Administrador/a municipal, recopile la información sin delegar a terceros. Sin embargo, esta opción corre el riesgo de que la información no sea tan precisa, pueda no estar actualizada, y el proceso de completitud de los datos sea demoroso, en tanto no hay alguien que se relacione cotidianamente con la información sobre todos los trámites.

Por otra parte, está la opción de que cada dirección responda según sus trámites. Con esta opción se vuelve más probable una respuesta más eficiente y precisa, sin embargo, el proceso de relación entre el investigador y el municipio puede ser un

tanto más engorroso, al tener que trabajar con un mediador, o tener que relacionarse con más personas de un municipio.

8.3 Tiempo para responder el cuestionario

Si bien las preguntas del cuestionario tenían un carácter simple, el tiempo que tomaba responder era considerable. Por lo mismo se propone dar por lo menos un plazo de tres semanas para su realización, y no llevarlo a cabo entre diciembre y febrero. Lo anterior, ya que el último mes del año, trae consigo una alta carga laboral para los funcionarios municipales, y los dos meses siguientes, es altamente probable que haya trabajadores de vacaciones.

8.4 Periodicidad de recordatorios

Una vez entregado el cuestionario, enviar recordatorios cada una semana, que contengan el link de la encuesta. La última semana enviar un recordatorio a inicio de la semana, cuando queden dos días para el término del plazo, y el mismo día del cuestionario.

Se recomienda la presencia de un equipo de coordinación de terreno, que haga seguimiento a la confirmación de lectura de los recordatorios, y de no existir dicha confirmación que comience un seguimiento telefónico. También se recomienda que se haga un seguimiento telefónico a los municipios que no hayan entregado el cuestionario el último día de plazo, dando una semana más de plazo para su entrega. Se recomienda hacer un seguimiento telefónico cada dos días a estos casos.

Idealmente quien tenga contacto directo con los municipios (equipo de coordinación) debería ser capaz de responder potenciales dudas de los encuestados. Y los encuestados deben tener total claridad de los medios por los cuáles puede contactarse con quien resolverá potenciales dudas que se le presenten.

8.5 Programación del cuestionario

Es necesario que el cuestionario se realice en una plataforma amigable, que permita guardar en todo momento las respuestas realizadas, que las respuestas tengan carácter obligatorio. Se debe evitar los campos de respuesta abierta, la extensión del cuestionario se considera un desincentivo a contestar a consciencia las respuestas abiertas.

8.6 Búsqueda de trámites transversales e incorporación de trámites no cubiertos en la nómina

Los resultados cualitativos del estudio, exponen que parece ser fructífero hacer un análisis de documentos en el que se obtenga un listado con los trámites que se

entienden como obligatorios, pues la mayoría de las y los entrevistados, al preguntarles por la realización de trámites hacían alusión a que los trámites que se realizan son “los obligatorios”. Esto considerando que se quiere catastrar los trámites realizados por la mayoría de los municipios y no apelar a la especificidad de cada uno de las 345 municipalidades.

En cualquier caso, estos trámites transversales deberían considerar los **servicios garantizados** para la ciudadanía como el subsistema de servicios a la comunidad y calidad de su entorno; subsistema de garantía de trámites municipales; el subsistema de protección social y otros servicios municipales (Centro de Políticas Públicas, 2016).

El que no haya una persona que maneje la información sobre todos los trámites complejiza la evaluación de si todos los trámites realizados por el municipio se contemplan en la nómina, o no. Tampoco es posible pedir al funcionario que hagan un filtro y que solo incorporen los trámites transversales, ya que es una distinción que no tiene. Los trámites adicionales que entregaron los municipios hacen ver la multiplicidad de trámites particulares que pueden tener disponibles. Fijar un grupo de trámites necesarios o “core”, que permita medir trámites específicos y, al mismo tiempo, proporcione información comparativa entre municipios e incentive la adopción de tecnologías digitales puede ser una buena estrategia.

1. Contenido del cuestionario

Sobre el contenido del cuestionario, en general no hubo dudas con respecto a las preguntas. Solo preguntaron si la página web del trámite podía ser de otra institución que no fuese el municipio, y algunos pusieron la página web del municipio, en vez de una página específica del trámite. Cabe destacar, que se tuvo reuniones individuales con cada una de las contrapartes para explicar pregunta, por pregunta qué se buscaba que respondieran y cómo era la forma correcta de hacerlo, lo que puede haber aportado a que existieran pocas dudas al respecto.

8.7 Aspectos técnicos

Por último, muchos municipios tienen condiciones digitales bastantes bajas, o restrictivas, siendo el mayor problema el que no podían abrir la definición de niveles de digitalización por estar alojada en Google Drive.

9 Referencias

- Barratt, M., & Maddox, A. (2016). Active engagement with stigmatised communities through digital ethnography. *Qualitative research*, 701-719.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 77-101.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Flick, U. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa, 4ta edición*. Morata, S. L.
- Gobierno de Chile. (2019). *Marco conceptual de productos y trámites*. Santiago de Chile.
- Hinchcliffe, V., & Gavin, H. (2009). Social and virtual networks: evaluating synchronous online interviewing using instant messenger. *The qualitative report*, 318.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Lupton, D. (2020). *Doing fieldwork in a pandemic*.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice a guide for social students and researchers*. London: SAGE.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores.
- Torres, P. & Melamed, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar- Colombia* 8(1), 143-142

10 ANEXOS

10.1 Material de apoyo utilizado para contextualizar, incentivar e informar a los municipios convocados

10.1.1 Manual de usuario

10.1.2 Video explicativo

10.1.3 Formulario de apoyo

1.2 Correos enviados a las contrapartes a lo largo del proceso de terreno

1.2.1 Cuerpo correo invitación inicial

Estimado, mi nombre es María Ignacia López, coordinador del Estudio de levantamiento de información de Trámites municipales”, comandado por la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, y adjudicado a la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (DESUC)

Le escribo para comentarle que Carlos Gómez Cruz, jefe de gobierno digital, envió un oficio al alcalde para comentarle sobre el proyecto antes mencionado. En este correo adjunto la información sobre el estudio y el oficio que fue enviado al alcalde, en caso de que no haya sido recibido por él.

Quedo atento a cualquier duda o comentario,

Saludos cordiales.

1.2.1.1 Adjunto correo invitación inicial

Estudio de levantamiento de información sobre trámites municipales

División de Gobierno Digital (DGD) – Dirección de Estudios Sociales UC (DESUC)

Santiago, noviembre 2021

Presente

Estimado/a:

A nombre de la División de Gobierno Digital (DGD), y la Dirección de Estudios de la Universidad Católica (DESUC), le extendemos la siguiente invitación para participar del Estudio de levantamiento de información sobre trámites municipales, a realizarse durante el mes de noviembre y diciembre del presente año.

La división de Gobierno digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia está a cargo de coordinar y entregar lineamientos a los órganos de la administración del Estado para implementar la ley N° 21.180 sobre la transformación digital del Estado

Se ha avanzado en la estandarización del gobierno central, pero es necesario ampliar el foco y comenzar a levantar información estandarizada y actualizada de los procedimientos administrativos de cara a los ciudadanos (trámites), a nivel municipal.

En este marco es que la DGD llevará a cabo el “Estudio de levantamiento de información de Trámites municipales”, el cual tiene por objetivo realizar un levantamiento de información sobre un subconjunto de municipios que reflejen la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar trámites comunes y transversales, así como identificar barreras y oportunidades en la incorporación de tecnologías a su gestión.

Le comento que, por medio del oficio, se le solicitó al alcalde la designación de una contraparte municipal para coordinar la participación del municipio en el estudio. Es importante destacar que se requiere que el funcionario designado tenga un perfil con atribuciones para coordinar el levantamiento de información entre las diversas direcciones y áreas que componen el municipio. Como equipo, pensamos que su cargo es idóneo para cumplir dicha tarea, sin embargo, ustedes tienen mayor conocimiento al respecto.

Cuando coordinen con el/la alcaldesa les solicitamos nos confirme si será usted nuestra contraparte, o de lo contrario, darnos el nombre, cargo, correo, teléfono de contacto de quién asumirá ese rol, y su respectivo subrogante.

El **lunes 15 de noviembre**, a las 10 am tendremos la reunión inicial con las contrapartes de los municipios participantes, para explicar el detalle del estudio y de su rol en el mismo.

La participación de la municipalidad donde trabaja es vital para apoyar en la identificación de procedimientos administrativos de acuerdo con el mandato de ley sobre transformación digital. Los resultados de este posteriormente serán publicados y compartidos con las respectivas contrapartes.

En caso de tener alguna consulta sobre esta etapa de la investigación, usted podrá contactarse con Josefa Hernández Aguirre, profesional de DESUC, al número (569) 984336393, al correo electrónico jphernandez@uc.cl

Agradeciendo desde ya su buena disposición y colaboración, le saluda,



Cristián Ayala Armanet
Director **DESUC**
Instituto de Sociología UC
Pontificia Universidad Católica de Chile

10.1.4 Correo solicitando informante y subrogante de municipios participantes

Estimado/a,

Muchas gracias por su gestión y confirmación.

Para hacer concreta la participación, necesitamos que formalicen su designación y la de quien la subrogue como nuestra contraparte, mediante el envío de los datos que dejaré a continuación al correo estudios@digital.gob.cl, conforme a lo indicado en el oficio de invitación dirigido a sus autoridades comunales. Esta es la única forma de respaldo de la designación e intención de colaborar en este estudio, por lo que este paso es fundamental.

	Nombre y Apellido	Cargo	RUT	Correo electrónico	Teléfono
Informante					
Subrogante					

Copio en esta cadena a estudios@digital.gob.cl para que lo puedan orientar en caso que tenga alguna duda, en cuanto a esta inscripción.

Como siempre, estoy disponible mediante este canal y vía telefónica para resolver dudas o comentarios.

Agradeciendo su tiempo y atención, le saludo atentamente,

10.1.5 Correo invitación reunión inicial

Estimada/o

Junto con saludar y agradeciendo la buena disposición de su institución para colaborar en el estudio de trámites digitales, tenemos el agrado de convocarlo a la reunión inicial orientada a presentar el objetivo, alcance y metodología a utilizar en este estudio, actividad dirigida a la contraparte municipal, su subrogante, o ambos, si así lo desean.

La reunión se desarrollará el próximo día miércoles 24 de noviembre, a las 10:00 am, vía remota, con una duración estimada de 45 minutos. Podrá acceder a esta actividad ingresando al link ...

Adjunto a este correo se envía una infografía con información general, la cual se detallará el día miércoles durante la reunión

10.1.5.1 Adjunto correo invitación inicial

Estudio trámites municipales



Para avanzar en la identificación y estandarización de los trámites municipales (en el contexto de entrada en vigencia de la ley 21.180), desde el 26/10/2021 y hasta el 14/02/2022, la DGD y DESUC llevarán a cabo este estudio.

Objetivo del estudio

Identificar **trámites comunes y transversales** a los municipios a nivel nacional, su grado de **digitalización** y barreras-oportunidades para incorporar tecnologías a su gestión.

Paso 1 para participar

Elección interna de quién será nuestra **contraparte municipal** y comunicación al equipo DESUC.

Paso 2 Reunión inicial

Reunión entre DESUC y contrapartes municipales, en donde se explicará en detalle en qué consistirá su participación y se entregará material explicativo.

Paso 3 Encuesta

Respuesta a **encuesta sobre trámites municipales** a través de plataforma SIMPLE de la DGD. La encuesta también se enviará en otros formatos de respaldo para su revisión.

Paso 4 Entrevistas

Colaboración de funcionarios municipales con perfiles estratégicos vinculadas al área de trámites digitales para ser entrevistados por equipo DESUC.

Difusión

Los resultados serán expuestos a través de una jornada con municipios participantes.

10.1.6 Correo invitación a reunión explicativa y solicitud de nómina de entrevistados/as

Estimada/o

Agradeciendo su tiempo y buena disposición para colaborar en el Estudio de trámites municipales, tenemos el agrado de invitarlo a participar en la reunión explicativa del cuestionario a trabajar en el presente proyecto.

Las reuniones se realizarán desde el jueves 9 de diciembre, serán individualizadas y tendrán una duración aproximada de 30 minutos. Por lo tanto, le pedimos confirmar si es posible contar con su asistencia el día XX a las XXXX, una vez confirmada su disponibilidad, se enviará la invitación para el día acordado.

En caso de no poder asistir, le pido por favor que nos comunique el horario en el cual se encontrará disponible, para así coordinar una nueva fecha.

Adicionalmente, para avanzar con el reclutamiento de las y los entrevistados desde el día lunes 6 de diciembre, por lo que le solicitamos nos pueda entregar la nómina de las personas que participarán en esta actividad, lo antes posible. Favor tener en consideración que los perfiles que buscamos son:

- (1) Encargado(a) del área de digitalización, TI o procesos digitales/ informáticos
- (1) Encargado(a) de la gestión municipal, gestión de trámites y entrega de servicios.
- (1) Funcionario(a) que trabaje de cara al usuario en la realización de estos trámites

Adjunto encontrarán una tabla en donde pueden completar los datos de las personas que les parezcan idóneas para participar en las entrevistas (dejamos 6 casillas, pues sería ideal que nos dieran dos opciones para cada perfil)

Quedo atenta a dudas y comentarios,

Saludos cordiales,

10.1.6.1 Adjunto correo solicitud nómina de entrevistados

Listado de potenciales entrevistados para estudio de trámites municipales

Le recordamos que los perfiles que estamos buscando son:

1. **Encargado/a del área de digitalización, TI o procesos digitales/ informáticos:** Algún funcionario/a que trabaje en temas relacionados a la digitalización de los procesos municipales, idealmente trámites.
2. **Encargado/a de la gestión municipal, gestión de trámites y entrega de servicio:** Algún/a funcionario/a que vea temas administrativos o de gestión de trámites. Puede ser el SECPLA, el administrador municipal, o quien les parezca más pertinente. También puede ser algún encargado de dirección.
3. **Funcionario/a atención usuarios:** Algún funcionario/a cuya labor principal o quehacer diario tenga relación con la atención usuario, gestión y/o satisfacción usuaria o bien, que realice tareas *front office* o de cara al ciudadano.

Nº	Nombre y Apellido	Perfil	Cargo	Correo	Número de teléfono
1		Encargado TI			
2		Encargado TI			
3		Gestión trámites			
4		Gestión trámites			
5		Funcionario/a que trabaje trámites con usuarios			
6		Funcionario/a que trabaje trámites con usuarios			

10.1.7 Correo a entrevistadas/os

Estimada/o,

Agradeciendo su interés por colaborar con el Estudio de levantamiento de información de trámites municipales, le enviamos los datos de la entrevista según el día y hora coordinados con usted. Le recordamos que la entrevista se llevará a cabo el día XXXX a las XXXX horas. A la que podrá acceder mediante el siguiente link:

Adjuntamos el consentimiento informado, que detalla aspectos éticos de su participación en el estudio. Le solicitamos que lo lea previo a la entrevista.

En caso de no poder asistir, por favor comuníquese con nosotros para re agendar.

Muchas gracias por su tiempo.

Saludos cordiales.

10.1.8 Correo envío formulario

Estimado/a,

A través del presente hacemos envío del link para acceder al formulario web del Estudio Levantamiento de Información de Trámites Municipales. Le recordamos que el formulario en línea solo debe ser completado por quién esté designado/a como contraparte municipal

Para ingresar al formulario presione aquí

Para apoyar y facilitar el proceso de recopilación de información sobre los trámites municipales, se envía un formulario de apoyo en formato Excel el cual contiene las mismas preguntas del formulario web y que podrá compartir con las demás direcciones municipales

En el material que puede descargar en la página de instrucciones del cuestionario encontrará el manual de usuario que incluye un glosario y las instrucciones de llenado del "formulario de apoyo"; la nómina de trámites municipales, y el ejemplo de respuesta de un trámite en PDF.

En este correo se adjunta el formulario de apoyo (Excel) y el consentimiento informado de su participación en el estudio, el cual deberá firmar y enviar a este mismo correo. Este documento es la manera que tenemos de respaldar la voluntariedad de su participación en este estudio.

Quedamos atentos a cualquier inquietud,

Saludos cordiales.

10.1.9 Correo recordatorio respuesta de formulario

Estimado/a,

Junto con saludar, le escribo para recordarle que está abierto el proceso de respuesta del formulario en línea "Cuestionario Estudio Trámites municipales 2021" en este [link](#).

Quedamos atentas a cualquier duda o comentario

Saludos cordiales y feliz año nuevo,

Ps: le recordamos la existencia del documento "Formulario de apoyo estudio trámites municipales", el cuál recomendamos completar previo a que responda el formulario online, adjuntado a continuación.

10.2 Consentimientos informados

10.2.1 CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO A CONTRAPARTES MUNICIPALES

Estudio de levantamiento de información de trámites municipales

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) – Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)

Usted ha sido invitado a participar en el **“Estudio de levantamiento de información de trámites municipales”**, trabajo conjunto de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Pontificia Universidad Católica de Chile. El objeto de esta carta es entregarle información para su participación en el estudio.

¿Cuál es el propósito de esta investigación?

El objetivo de esta investigación es levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que reflejan la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y otros atributos, así como identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.

¿En qué consiste su participación? ¿Cuánto durará su participación?

Su participación en esta investigación consiste en ser la contraparte municipal del estudio. Lo anterior consiste en mantener contacto con DESUC, colaborando con la entrega de un listado de potenciales entrevistados, y recopilando información sobre trámites solicitada en el formulario web, para su posterior subida.

¿Qué riesgos corre al participar?

No existen riesgos demostrados de participar en este estudio.

¿Qué beneficios puede tener su participación?

Los resultados del estudio de trámites municipales sirven de insumo para la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en el contexto de la futura implementación de la ley sobre transformación digital (21.180) y la creación de un Registro Nacional de Trámites Municipales, instrumento que espera determinar y consolidar a nivel agregado el universo de trámites existente, y sus principales características.

¿Qué pasa con la información y datos que entregue?

La información que se obtenga en el formulario será utilizada sólo a nivel agregado, es decir, sin identificar casos particulares ni dar nombres, y exclusivamente para fines de este estudio. Toda información entregada por los entrevistados es **absolutamente confidencial**.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?

Usted NO está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Además, si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación puede contactar a Josefa Hernández, investigadora de DESUC (jphernandez@uc.cl) y/o a Macarena Calderón (mcalderon@digital.gob.cl - tramites@digital.gob.cl), de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO.

Nombre participante

Firma participante

Fecha

10.2.2 CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTADOS/AS

Estudio de levantamiento de información de trámites municipales

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) – Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)

Usted ha sido invitado a participar en el “**Estudio de levantamiento de información de trámites municipales**” a cargo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El objeto de esta carta es entregarle información para su participación en el estudio.

¿Cuál es el propósito de esta investigación?

El objetivo de esta investigación es levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que reflejan la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y otros atributos, así como identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.

¿En qué consiste su participación? ¿Cuánto durará su participación?

Su participación en esta investigación consiste en mantener una *entrevista semi estructurada*, la cual debiese tomar 60 minutos, y será grabado su audio. Usted no está obligado(a) a proporcionar ninguna información que le haga sentir incómodo(a) y puede retirar su participación en cualquier momento del estudio.

¿Qué riesgos corre al participar?

No existen riesgos demostrados de participar en este estudio.

¿Qué beneficios puede tener su participación?

Los resultados del estudio de trámites municipales sirven de insumo para la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en el contexto de la futura implementación de la ley sobre transformación digital (21.180) y la creación de un Registro Nacional de Trámites Municipales, instrumento que espera determinar y consolidar a nivel agregado el universo de trámites existente, y sus principales características.

¿Qué pasa con la información y datos que entregue?

La información que se obtenga en la entrevista será utilizada sólo a nivel agregado, es decir, sin identificar casos particulares ni dar nombres, y exclusivamente para fines de este estudio. Es decir, toda información entregada por los entrevistados es **absolutamente confidencial**.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?

Usted NO está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Además, si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna. Si usted se siente incómodo/a con la conversación, puede interrumpir la entrevista en cualquier momento.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

La entrevista será aplicada por el equipo ejecutor de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación puede contactar a Josefa Hernández, investigadora de DESUC (jphernandez@uc.cl) y/o a Macarena Calderón (mcalderon@digital.gob.cl - tramites@digital.gob.cl), de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia

AL MOMENTO DE REALIZARSE LA ENTREVISTA SE LE SOLICITARÁ QUE DÉ SU AUTORIZACIÓN DE MANERA ORAL, SEÑALANDO:

“Yo, (nombre participante), acepto que esta conversación sea grabada y utilizada para el “Estudio de levantamiento de información de trámites municipales”

10.3 Instrumento cuantitativo: preguntas por trámite

P1. ¿El municipio donde usted trabaja realiza este trámite?

- Sí
- No

P2. ¿En qué nivel de digitalización se encuentra el trámite?

- Nivel 0
- Nivel 1
- Nivel 2
- Nivel 3
- Nivel 3d
- Nivel 4

P3. ¿Este trámite posee dirección web informativa?

- Sí
- No

P4. Favor copiar su URL a continuación

P5. ¿Cuál es el canal de atención para efectuar el trámite? Marque todas las alternativas que correspondan

- Presencial
- Telefónico
- Módulo de auto atención
- Digital

P6. ¿cuál de los siguientes mecanismos de autenticación utiliza para verificar la identidad del usuario en el trámite?

- Clave única
- Otro mecanismo de autenticación
- Utiliza clave única y otro mecanismo de autenticación
- No utiliza mecanismo de autenticación
- No requiere mecanismo de autenticación

P7. ¿El trámite debe ser pagado por el usuario?

- Sí

- No

Además, se incorpora la siguiente pregunta al terminar cada dirección:

P8. Si tiene comentarios generales sobre los trámites agrupados en la dirección de finanzas, por favor anótelos aquí:

Finalmente, al terminar de responder las preguntas por trámites, se le solicita incorporar trámites realizados por el municipio que no estén presente en la nómina entregada, preguntando la siguiente información:

- Nombre del trámite
- Dirección del trámite
- Descripción del trámite
- ¿En qué nivel de digitalización se encuentra el trámite?
 - Nivel 0
 - Nivel 1
 - Nivel 2
 - Nivel 3
 - Nivel 3d
 - Nivel 4

10.4 Pauta de entrevista

Estudio de levantamiento de información de trámites municipales

PAUTA ENTREVISTA SINCRÓNICA A ACTORES INSTITUCIONALES

Buenos días/tardes, mi nombre es____ y formo parte del equipo de la Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología (DESUC) de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quien en conjunto con la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia se encuentra desarrollado el estudio de trámites municipales. El objetivo es **Levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que reflejan la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y otros atributos, así como identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.**

La idea es que podamos conversar de algunos temas al respecto. Todo lo que aquí se converse tiene carácter absolutamente confidencial. ¿Está Ud. de acuerdo con que esta entrevista sea grabada? Se grabará solo con el objeto de dejar un registro y poder analizar la información adecuadamente, pero los datos sólo serán trabajados a nivel agregado, es decir, no serán trabajados a nivel individual. Por favor, siéntase con libertad para hablar. La conversación durará alrededor de *60 minutos*.

(PEDIR VERBALIZAR CONSENTIMIENTO INFORMADO).

Módulo I: Presentación

Para empezar, me gustaría pedirle **que se presente brevemente**:

- Nombre
- Tiempo trabajando en el municipio (Nota a entrevistadora: breve trayectoria para situar experiencia).
- Cargo y Experiencia en relación con su cargo.

Módulo II: Alineamiento estratégico

1. Para comenzar me gustaría que hablemos sobre la forma en que se realiza el trabajo en el municipio, y para ello quisiera saber cómo definiría usted el

concepto “transformación digital” (si su definición no se acota al trabajo municipal) ¿Se encuentra familiarizado con este concepto? ¿Y cómo aplicaría este concepto al trabajo en una municipalidad?

2. ¿Me puede contar cómo han abordado la **transformación digital en su municipio**? Entrevistadora: Indagar en la existencia de planes estratégicos asociados a transformación digital. Si responden que sí se encuentra en planes estratégicos preguntar cuáles específicamente (PLADECO u otros), y responsables de iniciativas asociadas.
3. Uno de los componentes de la transformación digital se relaciona con la digitalización de procedimientos internos y también de trámites de cara a sus usuarios. Pensando en los procesos de transformación digital de cara al usuario ¿Cómo se **organiza al municipio** para que las distintas áreas municipales tengan un trabajo similar en términos de transformación digital? Es decir, que la transformación digital sea algo que se de en todas las direcciones y no en casos particulares. Indagar **si existen funcionarios** que tengan estas funciones a cargo, y si las **iniciativas de digitalización se plasman en documentos municipales** como el PLADECO o presupuesto municipal (Si es que afirman que hay una estrategia de transformación digital) ¿Cómo se ve expresada la estrategia de transformación digital en la actividad diaria de la municipalidad/direcciones?
4. Según su percepción, ¿**el municipio donde usted trabaja tiene características que potencien la transformación digital**? (Si no surgen espontáneamente, dar ejemplos: interés de altos cargos, recursos humanos y materiales, buenas estrategias, etc.)
5. Y, por otro lado, ¿**existen barreras en el municipio que haya complejizado el avance en términos de transformación digital**? (Si no surgen espontáneamente, dar ejemplos: falta de recursos técnicos, materiales, etc. Complejidad de digitalizar procesos de cara al usuario, limitantes gubernamentales, etc.) ¿Cómo afectan estas barreras la prestación de servicios digitales, de cara a sus usuarios?

Módulo III: recursos digitales (módulo exclusivo para perfil TI)

1. En este módulo nos enfocaremos principalmente a recursos informáticos. Me podría describir cómo funcionan en el municipio respecto a sus recursos informáticos. Entrevistador: Indagar en tipos de red (*cable modem, fibra óptica, satelital, software, etc.*)
2. ¿Cuál es el perfil del cargo de quienes trabajan en el área de informática y digitalización? (*grados de preparación del equipo*).

3. ¿Cómo es la relación del equipo informático con los lineamientos de transformación digital del municipio, ¿Indagar si se involucran en la construcción de una estrategia de transformación digital, o están más ligados a llevar a cabo dichos planes?
4. La mayoría de las instituciones tiene alguna página web para acercarse a sus usuarios, ¿tienen alguna en la municipalidad?, ¿nos puede contar sobre su desarrollo? (quién la realizó, cómo la realizaron, etc.) Entrevistadora: Identificar a quienes consultan, y si incluyen a los usuarios.

Módulo IV: Trámites

1. A continuación, abordaremos temas relacionados con los trámites que ofrece el municipio de cara a sus usuarios: **Sin contar los trámites obligatorios ¿Cómo se piensa/organiza la oferta de trámites a nivel municipal** (Dar ejemplos: ¿Quiénes están a cargo? ¿Cómo se decide qué dirección aborda qué trámite? ¿Cómo se decide si se agrega o se retira un trámite de la oferta de trámites? Indagar si existen **lineamientos comunes entre direcciones** a la hora de gestionar y/o ofrecer los trámites a sus usuarios.
2. *(Solo si declararon que hay una estrategia de transformación digital en el municipio)* Entendiendo la transformación digital como un proceso amplio, que tiene que ver con cómo se piensa el trabajo en un municipio ¿Qué rol juegan los trámites en la estrategia de transformación digital de su municipalidad?
3. Si habláramos de poder estimar la cantidad de trámites finalizados, es decir, que tienen una respuesta final y resolutive para el solicitante. *¿Llevan un registro similar? ¿nos puede contar sobre ello?* (La pregunta sobre el “qué cuentan” apunta a que hay instituciones que contabilizan solicitudes recibidas, otras las solicitudes finalizadas, otras solo identifican la demanda de los trámites con pago) (trámites realizados, finalizados, etc.).

Módulo V: Trámites y digitalización

4. Ahora, centrándonos en el proceso de digitalización de trámites, ¿Existe alguna medida específica en términos de digitalización de trámites?
5. **¿Cómo se define si un trámite se digitaliza?** ¿Qué factores se consideran al momento de decidir digitalizar un trámite? Indagar si se prioriza por demanda, por aquellos que son más estratégico o, aquellos que recaudan más ingresos, etc., **y si se consideran a los usuarios en el desarrollo de los proyectos web**
6. ¿Cómo es el trabajo de cara al usuario al momento de digitalizar un trámite? *Indagar si hay procesos de transición, inducción, y si es así, cuáles.*

7. **¿Cómo se evalúa la calidad de la digitalización de un trámite?** Indagar si hacen test de satisfacción de usuario, o reciben algún tipo retroalimentación del usuario con relación al funcionamiento de trámites digitalizados

Módulo VI: Cierre

A modo de cierre, según su percepción ¿hay algún punto sobre transformación digital y digitalización de trámites que no hayamos abordado durante esta conversación que le gustaría comentar?

¿Hay algo más que quisiera **agregar**?

Agradecer y finalizar.

10.5 Fechas del trabajo de campo



10.7 Calendario de entrevistas y reuniones explicativas del cuestionario

DICIEMBRE					
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
6	7	8	9	10	
	Arica: Entrevista perfil trabajo con usuario Folio: 54		Reunión explicativa cuestionario: Arica, Colina. Providencia: Entrevista perfil TI. Folio: 62	Reunión explicativa del cuestionario: Canela, San Pedro, San Antonio, Talcahuano. Arica: Entrevista perfil Gestión. Folio: 52	
13	14	15	16	17	
Providencia: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 67	Reunión explicativa cuestionario: Padre las Casas, Casablanca, Providencia, El Carmen. Providencia: Entrevista perfil gestión Folio: 64 Casablanca: Entrevista perfil gestión. Folio: 58	Reunión explicativa cuestionario: Mulchén. Casablanca: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 60 Padre Las Casas: Entrevista perfil gestión. Folio: 100	Canela. Entrevista perfil gestión San Antonio. Entrevista perfil TI. Folio: 68 Colina. Entrevista perfil TI. Folio: 76	Reunión explicativa cuestionario: Cabrero, El Carmen. El Carmen: Entrevista perfil TI. Folio: 86 Talcahuano: Entrevista perfil TI. Folio: 93 Canela: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 84 San Antonio: Entrevista perfil gestión. Folio: 70 El Carmen: Entrevista perfil gestión. Folio: 88	
20	21	22	23	24	

<p>Colina: Entrevista perfil trabajo con usuario Folio: 80 Colina: Entrevista perfil gestión. Folio: 78 Arica: Entrevista perfil TI. Folio: 50 Padre las casas: Entrevista perfil TI. Folio: 98 San Antonio: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 72</p>	<p>El Carmen: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 91 Talcahuano: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 96 Los Andes: Entrevista perfil TI. Folio: 107 Padre las Casas: Entrevista perfil trabajo con usuario Folio: 103 Canela: Entrevista perfil TI. Folio: 82</p>	<p>Talcahuano: Entrevista perfil gestión. Folio: 94 San Pedro: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 106 Cabrero: Entrevista perfil TI. Folio: 113 Casablanca: Entrevista perfil TI. Folio: 56</p>	<p>Mulchén: Entrevista perfil TI. Folio: 116 Mulchén: Entrevista perfil administración. Folio: 117 San Pedro: Entrevista perfil administración Folio: 105 San Pedro: Entrevista perfil TI Folio: 104 Los Andes: Entrevista perfil trabajo con usuario Folio: 111 Mulchén: Entrevista perfil trabajo con usuario Folio: 119 Los Andes. Entrevista perfil administración. Folio: 109</p>	
27	28	29	30	31
<p>Reunión explicativa cuestionario Pichilemu Los Andes: Entrevista perfil gestión. Folio: 109</p>	<p>Cabrero: Entrevista perfil gestión. Folio: 114</p>			
ENERO				
3	4	5	6	7
	<p>Pichilemu: Entrevista perfil TI. Folio: 39 Pichilemu: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 120</p>	<p>Cabrero: Entrevista perfil trabajo con usuario. Folio: 115</p>		
10	11	12	13	14
	<p>Padre Las Casas. Entrevista CU 102</p>			

10.8 Material de apoyo utilizado para contextualizar, incentivar e informar a los municipios convocados

Los siguientes materiales de apoyo se entregarán como documento adjunto al informe.

10.8.1 Manual de usuario

10.8.2 Video explicativo de realización del cuestionario

10.8.3 Formulario de apoyo

10.8.4 Ejemplo de flujo de preguntas del formulario

10.8.5 Correos enviados a las contrapartes a lo largo del proceso de terreno

10.8.5.1 Cuerpo correo invitación inicial

Estimado, mi nombre es María Ignacia López, coordinador del Estudio de levantamiento de información de Trámites municipales”, comandado por la División de Gobierno Digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, y adjudicado a la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (DESUC)

Le escribo para comentarle que Carlos Gómez Cruz, jefe de gobierno digital, envió un oficio al alcalde para comentarle sobre el proyecto antes mencionado. En este correo adjunto la información sobre el estudio y el oficio que fue enviado al alcalde, en caso de que no haya sido recibido por él.

Quedo atento a cualquier duda o comentario,

Saludos cordiales.

10.8.5.1.1 Adjunto correo invitación inicial



Estudio de levantamiento de información sobre trámites municipales *División de Gobierno Digital (DGD) – Dirección de Estudios Sociales UC (DESUC)*

Santiago, noviembre 2021

Presente

Estimado/a:

A nombre de la División de Gobierno Digital (DGD), y la Dirección de Estudios de la Universidad Católica (DESUC), le extendemos la siguiente invitación para participar del Estudio de levantamiento de información sobre trámites municipales, a realizarse durante el mes de noviembre y diciembre del presente año.

La división de Gobierno digital (DGD) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia está a cargo de coordinar y entregar lineamientos a los órganos de la administración del Estado para implementar la ley N° 21.180 sobre la transformación digital del Estado

Se ha avanzado en la estandarización del gobierno central, pero es necesario ampliar el foco y comenzar a levantar información estandarizada y actualizada de los procedimientos administrativos de cara a los ciudadanos (trámites), a nivel municipal.

En este marco es que la DGD llevará a cabo el "Estudio de levantamiento de información de Trámites municipales", el cual tiene por objetivo realizar un levantamiento de información sobre un subconjunto de municipios que reflejen la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar trámites comunes y transversales, así como identificar barreras y oportunidades en la incorporación de tecnologías a su gestión.

Le comento que, por medio del oficio, se le solicitó al alcalde la designación de una contraparte municipal para coordinar la participación del municipio en el estudio. Es importante destacar que se requiere que el funcionario designado tenga un perfil con atribuciones para coordinar el levantamiento de información entre las diversas direcciones y áreas que componen el municipio. Como equipo, pensamos que su cargo es idóneo para cumplir dicha tarea, sin embargo, ustedes tienen mayor conocimiento al respecto.

Cuando coordinen con el/la alcaldesa les solicitamos nos confirme si será usted nuestra contraparte, o de lo contrario, darnos el nombre, cargo, correo, teléfono de contacto de quién asumirá ese rol, y su respectivo subrogante.

El **lunes 15 de noviembre**, a las 10 am tendremos la reunión inicial con las contrapartes de los municipios participantes, para explicar el detalle del estudio y de su rol en el mismo.

La participación de la municipalidad donde trabaja es vital para apoyar en la identificación de procedimientos administrativos de acuerdo con el mandato de ley sobre transformación

digital. Los resultados de este posteriormente serán publicados y compartidos con las respectivas contrapartes.

En caso de tener alguna consulta sobre esta etapa de la investigación, usted podrá contactarse con Josefa Hernández Aguirre, profesional de DESUC, al número (569) 984336393, al correo electrónico jphernandez@uc.cl

Agradeciendo desde ya su buena disposición y colaboración, le saluda,



Cristián Ayala Armanet
Director **DESUC**
Instituto de Sociología UC
Pontificia Universidad Católica de Chile

10.8.5.2 Correo solicitando informante y subrogante de municipios participantes

Estimado/a,

Muchas gracias por su gestión y confirmación.

Para hacer concreta la participación, necesitamos que formalicen su designación y la de quien la subrogue como nuestra contraparte, mediante el envío de los datos que dejaré a continuación al correo estudios@digital.gob.cl, conforme a lo indicado en el oficio de invitación dirigido a sus autoridades comunales. Esta es la única forma de respaldo de la designación e intención de colaborar en este estudio, por lo que este paso es fundamental.

	Nombre y Apellido	Cargo	RUT	Correo electrónico	Teléfono
Informante					
Subrogante					

Copio en esta cadena a estudios@digital.gob.cl para que lo puedan orientar en caso que tenga alguna duda, en cuanto a esta inscripción.

Como siempre, estoy disponible mediante este canal y vía telefónica para resolver dudas o comentarios.

Agradeciendo su tiempo y atención, le saludo atentamente,

10.8.5.3 Correo invitación reunión inicial

Estimada/o

Junto con saludar y agradeciendo la buena disposición de su institución para colaborar en el estudio de trámites digitales, tenemos el agrado de convocarlo a la reunión inicial orientada a presentar el objetivo, alcance y metodología a utilizar en este estudio, actividad dirigida a la contraparte municipal, su subrogante, o ambos, si así lo desean.

La reunión se desarrollará el próximo día miércoles 24 de noviembre, a las 10:00 am, vía remota, con una duración estimada de 45 minutos. Podrá acceder a esta actividad ingresando al link ...

Adjunto a este correo se envía una infografía con información general, la cual se detallará el día miércoles durante la reunión

10.8.5.4 Adjunto correo invitación inicial

Estudio trámites municipales



Para avanzar en la identificación y estandarización de los trámites municipales (en el contexto de entrada en vigencia de la ley 21.180), desde el 26/10/2021 y hasta el 14/02/2022, la DGD y DESUC llevarán a cabo este estudio.

Objetivo del estudio

Identificar **trámites comunes y transversales** a los municipios a nivel nacional, su grado de **digitalización** y barreras-oportunidades para incorporar tecnologías a su gestión.

Paso 1 para participar

Elección interna de quién será nuestra **contraparte municipal** y comunicación al equipo DESUC.

Paso 2 Reunión inicial

Reunión entre DESUC y contrapartes municipales, en donde se explicará en detalle en qué consistirá su participación y se entregará material explicativo.

Paso 3 Encuesta

Respuesta a **encuesta sobre trámites municipales** a través de plataforma SIMPLE de la DGD. La encuesta también se enviará en otros formatos de respaldo para su revisión.

Paso 4 Entrevistas

Colaboración de funcionarios municipales con perfiles estratégicos vinculadas al área de trámites digitales para ser entrevistados por equipo DESUC.

Difusión

Los resultados serán expuestos a través de una jornada con municipios participantes.

10.8.5.5 Correo invitación a reunión explicativa y solicitud de nómina de entrevistados/as

Estimada/o

Agradeciendo su tiempo y buena disposición para colaborar en el Estudio de trámites municipales, tenemos el agrado de invitarlo a participar en la reunión explicativa del cuestionario a trabajar en el presente proyecto.

Las reuniones se realizarán desde el jueves 9 de diciembre, serán individualizadas y tendrán una duración aproximada de 30 minutos. Por lo tanto, le pedimos confirmar si es posible contar con su asistencia el día XX a las XXXX, una vez confirmada su disponibilidad, se enviará la invitación para el día acordado.

En caso de no poder asistir, le pido por favor que nos comunique el horario en el cual se encontrará disponible, para así coordinar una nueva fecha.

Adicionalmente, para avanzar con el reclutamiento de las y los entrevistados desde el día lunes 6 de diciembre, por lo que le solicitamos nos pueda entregar la nómina de las personas que participarán en esta actividad, lo antes posible. Favor tener en consideración que los perfiles que buscamos son:

- (1) Encargado(a) del área de digitalización, TI o procesos digitales/ informáticos
- (1) Encargado(a) de la gestión municipal, gestión de trámites y entrega de servicios.
- (1) Funcionario(a) que trabaje de cara al usuario en la realización de estos trámites

Adjunto encontrarán una tabla en donde pueden completar los datos de las personas que les parezcan idóneas para participar en las entrevistas (dejamos 6 casillas, pues sería ideal que nos dieran dos opciones para cada perfil)

Quedo atenta a dudas y comentarios,

Saludos cordiales,

10.8.5.6 Adjunto correo solicitud nómina de entrevistados

Listado de potenciales entrevistados para estudio de trámites municipales

Le recordamos que los perfiles que estamos buscando son:

4. **Encargado/a del área de digitalización, TI o procesos digitales/ informáticos:** Algún funcionario/a que trabaje en temas relacionados a la digitalización de los procesos municipales, idealmente trámites.
5. **Encargado/a de la gestión municipal, gestión de trámites y entrega de servicio:** Algún/a funcionario/a que vea temas administrativos o de gestión de trámites. Puede ser el SECPLA, el administrador municipal, o quien les parezca más pertinente. También puede ser algún encargado de dirección.
6. **Funcionario/a atención usuarios:** Algún funcionario/a cuya labor principal o quehacer diario tenga relación con la atención usuario, gestión y/o satisfacción usuaria o bien, que realice tareas front office o de cara al ciudadano.

Nº	Nombre y Apellido	Perfil	Cargo	Correo	Número de teléfono
1		Encargado TI			
2		Encargado TI			
3		Gestión trámites			
4		Gestión trámites			
5		Funcionario/a que trabaje trámites con usuarios			
6		Funcionario/a que trabaje trámites con usuarios			

10.8.5.7 Correo a entrevistadas/os

Estimada/o,

Agradeciendo su interés por colaborar con el Estudio de levantamiento de información de trámites municipales, le enviamos los datos de la entrevista según el día y hora coordinados con usted. Le recordamos que la entrevista se llevará a cabo el día XXXX a las XXXX horas. A la que podrá acceder mediante el siguiente link:

Adjuntamos el consentimiento informado, que detalla aspectos éticos de su participación en el estudio. Le solicitamos que lo lea previo a la entrevista.

En caso de no poder asistir, por favor comuníquese con nosotros para re agendar.

Muchas gracias por su tiempo.

Saludos cordiales.

10.8.5.8 Correo envío formulario

Estimado/a,

A través del presente hacemos envío del link para acceder al formulario web del Estudio Levantamiento de Información de Trámites Municipales. Le recordamos que el formulario en línea solo debe ser completado por quién esté designado/a como contraparte municipal

Para ingresar al formulario presione aquí

Para apoyar y facilitar el proceso de recopilación de información sobre los trámites municipales, se envía un formulario de apoyo en formato Excel el cual contiene las mismas preguntas del formulario web y que podrá compartir con las demás direcciones municipales

En el material que puede descargar en la página de instrucciones del cuestionario encontrará el manual de usuario que incluye un glosario y las instrucciones de llenado del "formulario de apoyo"; la nómina de trámites municipales, y el ejemplo de respuesta de un trámite en PDF.

En este correo se adjunta el formulario de apoyo (Excel) y el consentimiento informado de su participación en el estudio, el cual deberá firmar y enviar a este mismo correo. Este documento es la manera que tenemos de respaldar la voluntariedad de su participación en este estudio.

Quedamos atentos a cualquier inquietud,

Saludos cordiales.

10.8.5.9 Correo recordatorio respuesta de formulario

Estimado/a,

Junto con saludar, le escribo para recordarle que está abierto el proceso de respuesta del formulario en línea "Cuestionario Estudio Trámites municipales 2021" en este [link](#). Es de gran importancia que puedan responder el cuestionario lo antes posible. Les recordamos que el plazo máximo para contestar es el próximo miércoles 5 de enero.

En caso de tener cualquier duda, favor contactar a Es de gran importancia que puedan responder el cuestionario lo antes posible. Les recordamos que el plazo máximo para contestar es el próximo miércoles 5 de enero.

En caso de tener cualquier duda, favor contactar a [Josefa Hernandez jphernandez@uc.cl](mailto:Josefa.Hernandez@uc.cl)

Quedamos atentas a cualquier duda o comentario

Saludos cordiales y feliz año nuevo,

PS: le recordamos la existencia del documento "Formulario de apoyo estudio trámites municipales", el cuál recomendamos completar previo a que responda el formulario online, adjuntado a continuación.

10.9 Consentimientos informados

10.9.1 Carta de consentimiento informado a contrapartes municipales

Estudio de levantamiento de información de trámites municipales

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) – Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)

Usted ha sido invitado a participar en el **“Estudio de levantamiento de información de trámites municipales”**, trabajo conjunto de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Pontificia Universidad Católica de Chile. El objeto de esta carta es entregarle información para su participación en el estudio.

¿Cuál es el propósito de esta investigación?

El objetivo de esta investigación es levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que reflejan la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y otros atributos, así como identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.

¿En qué consiste su participación? ¿Cuánto durará su participación?

Su participación en esta investigación consiste en ser la contraparte municipal del estudio. Lo anterior consiste en mantener contacto con DESUC, colaborando con la entrega de un listado de potenciales entrevistados, y recopilando información sobre trámites solicitada en el formulario web, para su posterior subida.

¿Qué riesgos corre al participar?

No existen riesgos demostrados de participar en este estudio.

¿Qué beneficios puede tener su participación?

Los resultados del estudio de trámites municipales sirven de insumo para la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en el contexto de la futura implementación de la ley sobre transformación digital (21.180) y la creación de un Registro Nacional de Trámites Municipales, instrumento que espera determinar y consolidar a nivel agregado el universo de trámites existente, y sus principales características.

¿Qué pasa con la información y datos que entregue?

La información que se obtenga en el formulario será utilizada sólo a nivel agregado, es decir, sin identificar casos particulares ni dar nombres, y exclusivamente para fines de este estudio. Toda información entregada por los entrevistados es **absolutamente confidencial**.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?

Usted NO está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Además, si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación puede contactar a Josefa Hernández, investigadora de DESUC (jphernandez@uc.cl) y/o a Macarena Calderón (mcalderon@digital.gob.cl - tramites@digital.gob.cl), de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia

HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE LEER ESTA DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, HACER PREGUNTAS ACERCA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, Y ACEPTO PARTICIPAR EN ESTE PROYECTO.

Nombre participante

Firma participante

Fecha

10.9.2 Carta de consentimiento informado para entrevistados/as

Estudio de levantamiento de información de trámites municipales

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES) – Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)

Usted ha sido invitado a participar en el “**Estudio de levantamiento de información de trámites municipales**” a cargo de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El objeto de esta carta es entregarle información para su participación en el estudio.

¿Cuál es el propósito de esta investigación?

El objetivo de esta investigación es levantar información sobre trámites municipales en un subconjunto de municipios que reflejan la diversidad de gobiernos locales a nivel nacional, que permitan identificar los trámites comunes y transversales, caracterizarlos en cuanto a su grado de digitalización y otros atributos, así como identificar barreras y oportunidades que los municipios visualizan en la incorporación de tecnologías en su gestión.

¿En qué consiste su participación? ¿Cuánto durará su participación?

Su participación en esta investigación consiste en mantener una *entrevista semi estructurada*, la cual debiese tomar 60 minutos, y será grabado su audio. Usted no está obligado(a) a proporcionar ninguna información que le haga sentir incómodo(a) y puede retirar su participación en cualquier momento del estudio.

¿Qué riesgos corre al participar?

No existen riesgos demostrados de participar en este estudio.

¿Qué beneficios puede tener su participación?

Los resultados del estudio de trámites municipales sirven de insumo para la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en el contexto de la futura implementación de la ley sobre transformación digital (21.180) y la creación de un Registro Nacional de Trámites Municipales, instrumento que espera determinar y consolidar a nivel agregado el universo de trámites existente, y sus principales características.

¿Qué pasa con la información y datos que entregue?

La información que se obtenga en la entrevista será utilizada sólo a nivel agregado, es decir, sin identificar casos particulares ni dar nombres, y exclusivamente para fines de este estudio. Es decir, toda información entregada por los entrevistados es **absolutamente confidencial**.

¿Es obligación participar? ¿Puede arrepentirse después de participar?

Usted NO está obligado de ninguna manera a participar en este estudio. Además, si accede a participar, puede dejar de hacerlo en cualquier momento sin repercusión alguna. Si usted se siente incómodo/a con la conversación, puede interrumpir la entrevista en cualquier momento.

¿A quién puede contactar para saber más de este estudio o si le surgen dudas?

La entrevista será aplicada por el equipo ejecutor de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Si tiene cualquier pregunta acerca de esta investigación puede contactar a Josefa Hernández, investigadora de DESUC (jphernandez@uc.cl) y/o a Macarena Calderón (mcalderon@digital.gob.cl - tramites@digital.gob.cl), de la División de Gobierno Digital del Ministerio Secretaría General de la Presidencia

AL MOMENTO DE REALIZARSE LA ENTREVISTA SE LE SOLICITARÁ QUE DÉ SU AUTORIZACIÓN DE MANERA ORAL, SEÑALANDO:

“Yo, (nombre participante), acepto que esta conversación sea grabada y utilizada para el “Estudio de levantamiento de información de trámites municipales””