



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTION

CRITERIOS PARA IMPLEMENTAR PAGOS DE TRÁMITES A  
TRAVÉS DE INTERNET EN MUNICIPIOS DEL PAÍS

Alumnos: Carranza Valdivia, Miguel  
Oyarzun Riffo, Nadia  
Profesor guía: Iriarte Bustos, Pablo

Tesis para optar al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública  
Tesis para optar al Título de Administrador Público

Santiago, 2015



## Contenido

Introducción .....	9
Capítulo 1 .....	13
Antecedentes del proceso de implementación de pagos electrónicos directos de trámites municipales.....	13
1. Proceso de Gestión .....	14
1.1. Antecedentes Generales.....	14
1.1.1 El Gobierno Electrónico en la Modernización del Estado.....	14
1.1.2. Gobierno Electrónico: Bienestar Ciudadano .....	17
1.1.3. Gobierno Electrónico Local .....	18
1.2. Contexto.....	20
1.2.1. Gobierno Electrónico en Chile.....	20
1.2.2. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en Chile .	21
1.2.3. Gobierno Electrónico Local en Chile .....	22
1.3. Orígenes .....	23
1.3.1. Reforma y Modernización del Estado.....	23
1.3.2. Orígenes del Gobierno Electrónico en Chile .....	26
1.3.3. Orígenes del e-Gob Local en Chile .....	27
1.4. Justificación de la Investigación .....	29

1.5. Problematización de la Investigación .....	34
1.6. Pregunta de Investigación.....	37
1.7. Objetivos de la Investigación.....	37
Objetivo general .....	37
Objetivos específicos .....	38
1.8. Hipótesis de Investigación .....	39
1.8.1. Hipótesis de tipo conceptual .....	39
1.8.2. Entorno del proceso de investigación.....	39
1.8.3. Hipótesis y Conclusión comparativa.....	40
Capítulo 2.....	43
Marco Teórico .....	43
2.1. Marco Teórico .....	44
2.1.1. Marco Conceptual .....	44
Acerca de las Políticas Públicas .....	44
Tipo de Política .....	46
2.1.2. Por qué estudiamos Implementación .....	47
2.1.3. Implementación de las Políticas Públicas .....	49
2.1.4. Ventanilla única: concepto, tipos y aplicaciones .....	51
2.1.5. Tipos de Ventanilla única .....	52
2.1.6. Aplicaciones de las Ventanillas únicas.....	53

2.1.7. Impacto del uso de las Ventanillas únicas.....	53
2.1.8. Gobierno electrónico en Municipalidades a través de Ventanilla única	54
2.1.9. Descripción del proceso tomando como ejemplo la experiencia de la Municipalidad de Recoleta .....	59
Capítulo 3.....	61
Marco Metodológico .....	61
3.1. Marco Metodológico.....	62
3.1.1. Tipo de Estudio .....	62
3.1.2. Metodología de la Investigación.....	63
3.1.3. Unidades de Observación y Análisis.....	66
3.1.4. Muestra .....	66
3.1.5. Tabla de Operacionalización del Proceso .....	67
Capítulo 4.....	69
Presentación y Análisis de los Resultados.....	69
4.1. Dimensión: Criterios de Planificación e Implementación.....	70
4.1.1. Apoyo político.....	70
4.1.2. Difusión interna .....	71
4.1.3. Incentivo al cambio.....	72
4.1.4. Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos .....	73
4.1.5. Fomento de las buenas prácticas labores.....	75

4.1.6. Licitación y contrataciones con terceros.....	76
4.1.7. Migración de datos .....	77
Análisis de la dimensión de Criterios Planificación e Implementación .....	78
4.2. Dimensión: Criterios de Gestión y Administración .....	81
4.2.1. Tiempo para la implementación del Programa .....	81
4.2.2. Infraestructura necesaria para la implementación del Proceso .....	82
4.2.3. Capacitaciones.....	83
4.2.4. Mantenciones.....	84
4.2.5 Comunicación inter organizativa e intergubernamental.....	85
4.2.6. Asesoría y coordinaciones técnicas recibidas .....	86
4.2.7. Registro y control de actividades.....	87
4.2.8. Modificaciones y adaptaciones al diseño .....	88
4.2.9. Fiscalizaciones recibidas.....	90
Análisis de la dimensión de Criterios de Gestión y Administración .....	91
4.3. Dimensión: Criterios Financieros .....	93
4.3.1 Financiamiento externo .....	93
4.3.2. Financiamiento interno .....	94
4.3.3. Recursos y presupuestos aprobados .....	95
Análisis de la dimensión de Criterios Financieros .....	97
4.4. Dimensión: Criterios Tecnológicos.....	98
4.4.1. Equipos utilizados en el proceso de implementación .....	98

4.4.2. Software y Sistemas Informáticos .....	99
4.4.3. Alfabetización digital de los Funcionarios.....	101
4.4.4. Conectividad comunal a las nuevas tecnologías de la información ..	102
4.4.5 WIFI gratis para los Usuarios .....	103
4.4.6. Alfabetización digital de los Usuarios .....	105
Análisis de la dimensión de Criterios Tecnológicos .....	106
Análisis general.....	108
Capítulo 5.....	111
Conclusiones y Recomendaciones .....	111
5.1. Conclusión de la dimensión de Planificación e Implementación .....	112
5.2. Conclusión de la dimensión de Criterios de Gestión y Administración.....	113
5.3. Conclusión de la dimensión de Criterios Financieros.....	115
5.4. Conclusión de la dimensión Criterios Tecnológicos .....	117
5.5. Conclusión general .....	118
5.6. Jerarquización de Variables .....	122
5.7. Guía de Criterios de Implementación para un Portal de Pagos Electrónicos Directos.....	124
5.8. Beneficios de la investigación .....	130
5.9. Recomendaciones .....	131
Anexos .....	134

1. Marco Normativo .....	135
1.1. Leyes del Marco Normativo.....	135
1.2. Decretos supremos de Ley relacionados con Gobierno Electrónico Local .....	137
1.3. Instructivos Presidenciales.....	139
1.4. Informes, Agendas, Estrategias, Plan y Guías de Gobierno Digital .....	141
2. Entrevista en Profundidad .....	143
3. Síntesis de las respuestas a la Entrevista en Profundidad .....	147
4. Encuesta de valoración .....	156
5. Respuestas de la escala de Valoración.....	158
6. Promedios de ambas Municipalidades juntas y por separado; caso A, corresponde a Recoleta y caso B, a Providencia.....	164
7.7. Promedios de ambas Municipalidades juntas y por separado de cada dimensión; caso A, corresponde a Recoleta y caso B, a Providencia. ....	165
7.8. Variables jerarquizadas, según promedios .....	166
1. Bibliografía .....	167

## Introducción

El siguiente trabajo tiene por tema la implementación de un portal de pagos electrónicos directos en Municipalidades<sup>1</sup> de Chile, lo cual se enmarca dentro de la ventanilla única digital de gobierno electrónico.

Las principales razones que motivan este tema son, que la evidente desigualdad de oportunidades dentro del universo de Municipalidades del país en cuanto a servicios que se les entrega a los Usuarios y Contribuyentes de una comuna determinada, se considera muy negativa para un país como éste que ha presentado claras tendencias al alza en acceso y uso de redes informáticas. Los mismos Contribuyentes demandan a sus Municipalidades que los servicios a los que acceden sean optimizados conforme pasa el tiempo, pero algunos Municipios, que, generalmente, no cuentan con presupuestos vastos, tienden a priorizar demandas y necesidades que claramente no consideran mejoras en ciertos temas, como es el caso de un portal de pagos electrónicos directos de trámites municipales. Además, existen barreras que son de tipo financiera y tecnológica de las que depende un Municipio para implementar un sistema de pagos como el de este caso, estas barreras, principalmente, están determinadas por el contexto social, cultural y territorial de un Municipio en específico.

Es por ello, que se pretende guiar a Municipalidades que estén atrasadas en este tema, en cómo sería posible una implementación de portal de pagos electrónicos directos. Sin olvidar que la factibilidad de dicha implementación depende enormemente del Municipio en cuestión.

---

<sup>1</sup> Para efectos de esta tesis, la palabra Municipalidad y Municipio se consideran sinónimos para referirse a dicha institución.

Dentro de los principales fundamentos destacan que, desde hace algunos años ciertas Municipalidades constituían un área de evidente retraso en la modernización del país en lo que se refiere al uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (también, conocidas por su abreviación, TICs), por lo que cada año se hace más necesario la modernización de servicios públicos con el fin de beneficiar al usuario y potenciar la gestión del gobierno.

En el marco de Gobierno Electrónico Local (e-Gob) y Ventanillas únicas, se habla de que los Ciudadanos puedan realizar diversos trámites vía internet que antes sólo se podían realizar de manera presencial y no desde la comodidad de sus hogares o trabajos.

En Municipalidades “modernas”, el servicio de pagos de trámites en línea está marchando, directamente, a través de sus páginas web y con porcentajes muy altos de operatividad, mientras que en otras, donde no se ha podido innovar en el tema, se requiere de un tercer actor para poder cumplir con el objetivo. Dicho actor, también, es de carácter web y se denomina Portal de Servicios Municipales (SEM), pertenece a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo -SUBDERE- (Ministerio del Interior) y cuenta con la integración de la Tesorería General de la República (TGR). En algunas Municipalidades esto ya ha comenzado fuertemente y, en otras, se ha avanzado precariamente.

La intención de esta tesis es averiguar cómo fue la implementación de dicho proyecto como política pública en dos Municipalidades de características y contextos (sociales, territoriales, culturales, etc.) diferentes, pero que hayan logrado con éxito la implementación de pagos en línea; con el fin de compararlas, y establecer los criterios de implementación que podrían ser utilizados en otras

comunas que estén atrasadas en este sentido tecnológico. Esto, además, se enmarca en el proceso de modernización del Estado.

El objetivo principal es constituir una Guía de Criterios de Implementación de Pagos Electrónicos Directos de las Tramitaciones Municipales, lo cual se enmarca en los contenidos de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local. El fin de dicha guía es que se pueda replicar en otros Municipios. Para poder establecerla se requiere describir y conocer los criterios de planificación e implementación; de gestión y administración; financieros; y, los tecnológicos, que están presentes en el proceso de implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales. Para lo cual, se tomó como referencia las experiencias de los Municipios de Recoleta y Providencia, quienes ya cuentan con el servicio exitosamente. Estos criterios son en base a los últimos periodos de contrataciones con los terceros que prestan los servicios informáticos a los Municipios y que hacen posible gran parte de esto.

La hipótesis de investigación se conforma por tres ideas, donde la primera, plantea que no existe un proceso estandarizado de implementación para todos los Municipios, ya que afecta, directamente, al contexto y situación en la que se encuentra, por lo que la factibilidad de que la implementación se pueda efectuar correctamente depende de la Municipalidad en sí. También, se postula que la dimensión relativa a los criterios tecnológicos está por sobre las demás a pesar de que la labor municipal, generalmente, se basa en aspectos estratégicos de gestión. Y, por último, se menciona que hay ciertas variables de las que depende la correcta implementación de este servicio, como por ejemplo, la voluntad política, los recursos, los niveles de conectividad a internet de la comunidad, el wifi gratis,

las capacitaciones a Funcionarios, y la comunicación entre los participantes del proceso de implementación.

La metodología que se empleó para lograr los objetivos propuestos consistió, primeramente, en realizar entrevistas en profundidad a Funcionarios municipales de Providencia y Recoleta que estuvieron ligados, directamente, en los procesos de implementación del portal de pagos electrónicos directos de trámites municipales. Las preguntas de la entrevista en profundidad se desprenden de los indicadores que se le otorgaron a los objetivos específicos. Las respuestas apuntan a las experiencias de los Municipios en esta materia. Posteriormente, se aplicó una encuesta de escala de valoración a los mismos Funcionarios entrevistados, con el fin de obtener valoraciones que según ellos, tienen los mismos indicadores de la entrevista en profundidad. Esto ayudó a jerarquizar los criterios que, posteriormente, se utilizaron en la Guía que se propone al final de la tesis.

## Capítulo 1

### Antecedentes del proceso de implementación de pagos electrónicos directos de trámites municipales

En el siguiente capítulo se procederá a definir los antecedentes generales del proceso de implementación de pagos electrónicos directos de trámites municipales, como también el contexto en el que se desenvuelve, y sus orígenes respectivos. También la justificación y problematización de la investigación. Los objetivos generales y específicos. Y finalmente la hipótesis de investigación.

## **1. Proceso de Gestión**

El proceso de gestión de esta tesis es establecer un modelo de criterios de implementación de pagos electrónicos directos de trámites municipales en el marco de ventanilla única de gobierno electrónico local.

### **1.1. Antecedentes Generales**

#### **1.1.1 El Gobierno Electrónico en la Modernización del Estado**

Respecto a los antecedentes obtenidos, se puede decir, que hoy en día, existen nuevas herramientas de trabajo en la Administración Pública, como lo son las bien ponderadas Tecnologías de la Información y la Comunicación, las que tienen como objetivo, mejorar la experiencia de Usuarios de servicios públicos o privados a través de un nuevo modelo de gestión.

En una primera etapa, las TICs se utilizaron para procesar datos y realizar cálculos, pero hoy en día, son fuente de información para tomar decisiones y un motivo más para mejorar la gestión de gobierno.

El uso de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito público ha tenido un gran apoyo gubernativo con la firma de acuerdos internacionales, como los Objetivos del Milenio impulsados por las Naciones Unidas<sup>2</sup>, los compromisos de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información efectuada en Túnez<sup>3</sup> y la Declaración de Santo Domingo realizada por la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos -OEA-<sup>4</sup> (Salazar, 2006, p.4).

Como bien sabemos, la manera de gobernar influye en la confianza y credibilidad de los ciudadanos sobre las diferentes instituciones del Estado y quienes las lideran. En Chile, casos negativos respecto a lo dicho se han revelado muchas veces, ejemplo de esto fueron los deficientes procedimientos y resultados en el Censo de 2012 por parte del INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y otras organizaciones involucradas, que terminó con la renuncia del Director de dicha institución<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Las Naciones Unidas son una organización internacional fundada en 1945 tras la Segunda Guerra Mundial por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacionales, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos. Pág. Web de la ONU <http://www.un.org>

<sup>3</sup> El Congreso de Túnez fundamenta los principios del derecho humano, buscando la sólida integración de los pueblos y el avance en la educación fomentada por la libertad e igualdad. Determina la necesidad de apoyar la gestión del desarrollo de las TIC a nivel mundial, buscando la estandarización tecnológica para optar por las mismas oportunidades. Pág. web <http://www.itu.int/wsis/index-es.html>

<sup>4</sup> La Organización de Estados Americanos es una organización internacional panamericanista de ámbito regional y continental creado el 8 de mayo de 1948, con el objetivo de ser un foro político para la toma de decisiones, el diálogo multilateral y la integración de América o Las Américas. Pág. web de la OEA <http://www.oas.org>

<sup>5</sup> Noticia del diario El Mercurio, con fecha 26 de abril del 2013, donde se abarca el tema de la renuncia de Francisco Javier Labbé.  
<http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/26/595678/sale-director-ine.html>

Es por eso, que los métodos de gestión pública a partir de las TICs se tienen que fortalecer, contribuyendo a que los Ciudadanos estén más integrados al ejercer y convivir en una democracia participativa y transparente favorecida por la creación de medios de interacción con los diferentes Organismos del Estado. Esto permite al Ciudadano sentirse incorporado a la toma de decisiones y así tener la oportunidad y medios para consultar y acceder a la mayor cantidad posible de fuentes de información sobre la labor cotidiana del gobierno y el manejo que se esté dando a los recursos públicos, ayudando a generar un nuevo modelo de interacción entre Ciudadanos y gobierno.

Esta tendencia indica que el uso cada vez más masivo de TICs dentro del ámbito público, ha permitido la expansión e implementación del llamado **Gobierno Digital o Electrónico**, el cual es definido según el Banco Interamericano del Desarrollo (BID, 2006) como el uso combinado de información y tecnologías de la comunicación con procesos de reingeniería y medidas para facilitar cambios institucionales para incrementar la eficacia y la eficiencia de Instituciones Públicas, tanto en lo que corresponde a operaciones internas como a la mejora de los servicios a Ciudadanos.

Por lo tanto, para poder avanzar en la consecución de una estrategia de gobierno electrónico, una de las sugerencias elementales es implementar una ventanilla electrónica para brindar servicios y trámites públicos a Ciudadanos y Empresas, mediante un portal web que integre todo lo necesario. Se desprende de esto, un modelo que se sustenta en crear un flujo de información entre Instituciones del Estado, a través de una eficiente interoperabilidad de sistemas de referencia gubernamental y de base de datos (Salazar, 2006, p.5).

### **1.1.2. Gobierno Electrónico: Bienestar Ciudadano**

La presente tesis busca ser un aporte para quienes se interesan, en cómo se podría implementar la ventanilla única digital de gobierno electrónico o, en otras palabras, un portal de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales que permita a los Usuarios tener acceso a información, trámites y otros servicios en línea en este nivel. Esta investigación se realiza a partir de las experiencias de las Municipalidades de Providencia y Recoleta, en donde esto, ya es posible.

Es importante destacar que los gobiernos, independientemente del ámbito de acción al que estén adscritos, deben poner la administración pública al servicio del ciudadano, con el fin de diseñar una estrategia óptima de gobierno electrónico, que abarque, específicamente, todos los procesos necesarios para lograr los objetivos establecidos, considerando, también, originar los variados canales y medios de acceso. Con todo esto, se recomienda que el gobierno de turno (local o central) determine para sí mismo y de manera proactiva las características que necesita para cumplir el objetivo de un proyecto, como es la implementación de un portal de pagos electrónicos directos, con nuevas perspectivas de liderazgo y mecanismos que se ajusten a las nuevas realidades y contexto país en el ejercicio de la administración pública, con el fin último de otorgar servicios que respondan a las nuevas demandas sociales y requerimientos de sectores empresariales integradores de una economía altamente globalizada (Salazar, 2006, p.5-6).

### 1.1.3. Gobierno Electrónico Local

Ya habiendo mencionado los antecedentes del e-gob a nivel general, se procederá a explicar la consistencia del Gobierno Electrónico Local (municipal), con el fin de focalizar más el objeto de estudio.

El gobierno electrónico local tiene como objetivo principal fortalecer la capacidad de gestión en las Municipalidades, para así mejorar el servicio ofrecido a Usuarios y Ciudadanos de sus respectivas comunas. Incorporando las tendencias de las tecnologías de información y comunicación, proporcionando herramientas informáticas que puedan facilitar, agilizar y responder de la mejor manera posible las necesidades de estos (SUBDERE, 2014, A).

Según indica la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo<sup>6</sup> (SUBDERE), existen ciertas **funciones** correspondientes a las Unidades de Gobierno Electrónico Local (UGEL), éstas son las siguientes:

La facilitación de la integración, coordinación y nexos con diferentes entidades públicas y privadas con el fin de crear una retroalimentación constante respecto a la eficiencia y eficacia; dar vida y forma al sitio web de los Servicios Municipales ([www.sem.gob.cl](http://www.sem.gob.cl)), utilizando todas las herramientas disponibles para lograrlo; Efectuar debidamente convenios y contrataciones con las entidades correspondientes; difundir o crear una suerte de alfabetización digital en el Municipio y Ciudadanía; realizar las capacitaciones pertinentes y personalizadas en los Municipios, en el uso de las herramientas digitales; coordinar y apoyar la

---

<sup>6</sup> Sitio web de la SUBDERE donde se plantean las funciones del UGEL

<http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/divisi%C3%B3n-municipalidades/departamento-de-finanzas-municipales/unidad-de-gobierno-electr>

entrega y uso de Firma Electrónica Avanzada en los Municipios; definir e implementar estándares para la protección, seguridad y privacidad de la información; llevar a cabo mejora continua mediante auditorías informáticas y alineamiento de procesos; creación de indicadores de niveles de servicio interno y externo; gestionar requerimientos, administrar los cambios, planificar, monitorear y controlar la ejecución (SUBDERE, 2014, B) .

La SUBDERE plantea, también, los **objetivos** de la Unidad de Gobierno Electrónico Local, diciendo que el objetivo principal del e-Gob Local es implementar una plataforma tecnológica propia e integral a través de internet, que facilite, agilice y responda eficientemente a las necesidades Ciudadanas en los Municipios.

Y en los Municipios en que esta implementación no fuese posible en el corto plazo, por medio de la aplicación web gratuita [www.sem.gob.cl](http://www.sem.gob.cl) podrán ofrecer el pago en línea de servicios, tales como: Solicitud de Certificados, Pago de Permisos, Patentes entre otros, según corresponda y la Emisión de Certificados en línea con Firma Electrónica Avanzada (SUBDERE,2014,C). Ya que, según la información obtenida en esta investigación, todas las Municipalidades de Chile poseen páginas web propias pero, muchas de ellas, no poseen en sus portales la opción de pagar, directamente, alguna tramitación municipal. Por ello, la página web municipal redirecciona al portal que ofrece la SUBDERE para cancelar a través de él, los trámites correspondientes.

## 1.2. Contexto

### 1.2.1. Gobierno Electrónico en Chile

Chile es catalogado como uno de los países de Sudamérica con una democracia consolidada y estabilidad económica y política, además, de tener elevados índices en contabilidad fiscal. En los últimos años, Chile ha sabido incorporarse en materias económicas basadas en Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Unión Europea, Corea, Estados Unidos, la Asociación Europea de libre comercio (o EFTA, por sus siglas en inglés), Centroamérica, México, etc. Este tipo de acuerdos han traído mayores oportunidades de inversión para el país, así como el desarrollo de nuevos negocios y empresas. Lo que, por otro lado, exige también más y mejores servicios para la ciudadanía, empresas nacionales e internacionales.

Chile posee un sistema presidencial de gobierno democráticamente elegido mediante sufragio popular, que incluye mandatos presidenciales de cuatro años. Por lo cual, las iniciativas de gobierno electrónico requieren necesariamente del consenso político para cobrar vida, ya que todo el ciclo como política pública que es, superará más de un mandato presidencial. Es importante destacar que el gobierno chileno está fuertemente centralizado, y la mayoría de los servicios que entrega a sus ciudadanos aún requieren asistencia presencial, especialmente, en regiones apartadas del territorio central del país, debido a la longitud y diversidad geográfica de Chile, que hace particularmente complejo el acceso a ciertos servicios. Es por ello, que se impulsa la idea de ventanilla única de gobierno electrónico local, para poder acercar a los ciudadanos al Estado. Por lo tanto, la actual propuesta de e-Gob podría resultar, si se superan los desafíos pendientes en esta materia, respecto a barreras tecnológicas, financieras, diseño, entre otras que puedan presentarse en las distintas Municipalidades del país, las que

corresponderán al contexto de cada una de éstas (Gutiérrez, Bastarrica, Frez, Fuenzalida, Ochoa, Rossel, Villena; 2005, p. 2).

### **1.2.2. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en Chile**

Desde el año 1991, Chile comenzó a estar conectado a Internet, y a partir de entonces, la interconexión digital ha crecido en forma sostenida. Desde 1992, ha habido un esfuerzo continuo para interconectar las escuelas chilenas. La primera red ATM (Asynchronous Transfer Mode) empezó a funcionar en 1994. En 1999, el Gobierno, a través del Decreto Supremo N° 5996, creó la Intranet del Estado. Posteriormente, mediante la Resolución Exenta N° 669 de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, se fijó el procedimiento de medición y publicación de indicadores de calidad de servicio, para los Proveedores de Servicio de Internet (ISP)<sup>7</sup>. Actualmente, el 44,4% de los hogares chilenos tiene acceso a internet. Y en el caso del acceso el cambio en los últimos diez años, es muy importante. Si en 2002, el 10,1% de los hogares chilenos tenían internet, de acuerdo al Censo 2012, este número llega al 44,4%<sup>8</sup>.

El paso siguiente se dio durante el 2003 mediante un esfuerzo común entre el Gobierno y la industria, quienes se unieron para desarrollar la Agenda Digital. Este Programa establece las pautas para el desarrollo de las TICs en Chile, y presenta una lista de iniciativas estratégicas, agrupadas en áreas de prioridad:

---

<sup>7</sup> Datos obtenidos de “Gobierno Electrónico en Chile, desafíos, perspectivas y oportunidades” cuyos autores son Claudio Gutiérrez, M. Cecilia Bastarrica, Rodrigo Frez, Cristian Fuenzalida, Sergio F. Ochoa, Pedro O. Rossel, Agustín Villena. Quienes pertenecen al Departamento de Ciencias de la Computación – ITCC Chile-Corea, FCFyM, Universidad de Chile. Año 2005.

<sup>8</sup> Datos obtenidos de <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/04/02/censo-2012-el-444-de-los-hogares-chilenos-tiene-acceso-a-internet>

acceso masivo a Internet, educación y capacitación, Estado en línea, desarrollo digital de la industria nacional, desarrollo de la industria de las TICs y definición de un marco jurídico. El fin último de la Agenda Digital de ese entonces era convertir a Chile en un país digitalmente desarrollado para el 2010. La Agenda Digital se va renovando con los años y con el inicio de mandatos de nuevos Presidentes (a nivel país) y Alcaldes (a nivel municipal). (Gutiérrez, Bastarrica, Frez, Fuenzalida, Ochoa, Rossel, Villena; 2005, p. 2-3).

### **1.2.3. Gobierno Electrónico Local en Chile**

Según la Subsecretaria de Desarrollo Regional, el **e-Gob Local** consiste en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, por parte de los Municipios y Servicios Públicos con injerencia en la gestión local, para mejorar la atención al Ciudadano, hacer más eficiente la gestión interna, aumentar la transparencia y establecer nuevos canales de participación ciudadana.

El perfeccionamiento del e-Gob Local va a la par con el proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública, en relación con el reto de lograr el objetivo de alcanzar un Estado al servicio del Ciudadano, descentralizado, solidario, transparente, flexible, participativo y democrático.

Para lograrlo, según explica la Subsecretaria de Desarrollo Regional, el gobierno electrónico local debe desenvolverse en los ámbitos de atención al ciudadano; gestión interna; participación ciudadana y transparencia; interacción del Municipio con el gobierno central, regional y provincial; reconocimiento del ordenamiento político administrativo del país; definir la cobertura que tendrá el gobierno electrónico local; reconocimiento de la identidad local para una correcta

implementación; actualización de los antiguos modos de gestión conforme a las TICs; y comprensión de la heterogeneidad de los Municipios (SUBDERE, 2014 D).

## **1.3. Orígenes**

### **1.3.1. Reforma y Modernización del Estado**

La reforma y modernización del Estado es considerada como uno de los procesos fundamentales para el desarrollo en todas las esferas de un país. Por ello, es que el Estado de Chile lo ha posicionado en sus ejes centrales de gobierno, en una reformulación constante y sostenible de la gestión pública y su administración.

Este proceso se inicia a modo de respuesta de las transformaciones sociales, culturales y políticas de las nuevas generaciones, quienes manifiestan la necesidad de que se generen, por parte de los gobiernos, nuevas herramientas de calidad de servicio público, como una manera de adecuación a las nuevas demandas y exigencias de sus ciudadanos, donde elementos como la globalización, el uso de las tecnologías de la información y comunicación y un fortalecimiento de la gobernabilidad del Estado han tomado una gran importancia a lo largo de los últimos años.

Si bien, este proceso de reforma y modernización del Estado en Chile, tiene una larga historia, se mencionarán de manera simplificada los momentos institucionales que han marcado un hito en este proceso.

El primer momento, es la modernización de los años 40, que se genera en un contexto de desarrollo de la industrialización, con la creación de un conjunto de

entidades estatales como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP), entre otras.

El segundo momento, es la modernización desarrollista de los años 60, en un contexto de un nuevo sistema administrativo, con la creación de la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU).

El tercer momento, es la Modernización neoliberal de los años setenta y ochenta, en el régimen militar y en planteamiento de que el Estado debe cumplir un nuevo rol de privatización y municipalización. Surge la Comisión Nacional de Reforma Administrativa (CONARA) en un contexto de reforma administrativa integral y de un proceso de regionalización, específicamente, en el año 1975. Junto a ello, se crearon los Ministerios de Secretaria General de la Presidencia (MSGP), en el año 1990 y la Secretaria General de Gobierno de Chile (MSGG), en el año 1976.

Y siendo el cuarto momento, el proceso de Modernización Liberal de los años noventa en el marco de transición política<sup>9</sup> desde un régimen dictatorial a un gobierno democrático, se crea un Proyecto inicial nombrado como Reforma y Modernización del Estado, basado en definir la agenda pública a través de una modificación estructural del sistema institucional chileno y así completar una democratización del sistema político, proceso requerido y fundamental para el desarrollo íntegro del país.

---

<sup>9</sup> La transición política en Chile se entiende como el paso del régimen militar comandado por Augusto Pinochet (1915-2006) luego de 17 años de mandato, a un gobierno democrático que fue encabezado por Patricio Aylwin (1918) por el periodo 1990-1994.

Pero, es en el gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000), donde se pone en marcha esta reforma institucional a través del proceso Modernizador de la Gestión Pública, enmarcado en un nuevo enfoque, con una visión gerencialista, bajo principios de origen empresarial, enfatizando la eficiencia, calidad, probidad, transparencia y resultados.

En el gobierno de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006), se consensuó un Acuerdo Político y Legislativo para la Modernización del Estado, con ejes de Transparencia y Promoción del Crecimiento impulsado, concretamente, en un Gobierno Electrónico, el cual se basa en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, como una herramienta más de la modernización de la gestión pública; en este periodo, es donde se incorpora fuertemente la gestión pública a la Agenda Modernizadora del Estado, con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la misma.

Cabe mencionar que la modernización de la gestión pública ha sido transversal en los Gobiernos desde los años 90, y aunque en los últimos tiempos, ha sufrido algunas modificaciones o reformulaciones, su meta de mejorar el servicio a los Usuarios, incrementando la calidad y cobertura de atención y una comunicación efectiva hacia la Ciudadanía, se ha mantenido hasta la actualidad, lo que ha implicado desarrollar nuevas herramientas e instrumentos de gestión pública que se mencionarán a lo largo de este trabajo de investigación<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Dichas herramientas se pueden encontrar en el marco teórico y en el análisis de este trabajo.

### 1.3.2. Orígenes del Gobierno Electrónico en Chile

El primer movimiento hacia el proceso del Gobierno Electrónico en Chile fue un documento Presidencial entregado en el año 1998, donde se expuso una gran reducción de procedimientos para eliminar dependencias y redundancias derivadas de ciertos servicios. Desde entonces, el Gobierno empezó a brindar información básica en línea a la sociedad a través de un portal web público. El movimiento siguiente, fue el progreso del portal Web llamado Trámite Fácil. Este portal se creó en el año 2000 para dar información sobre los procedimientos a seguir para distintos trámites a realizar en dependencias estatales. Algunos procedimientos estaban accesibles en línea y remitían al usuario al portal correspondiente. Algunos ejemplos de trámites en un inicio del proyecto fueron: declaración y pago de previsión médica y pensiones, obtención de certificados de nacimiento, declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y postulación a los distintos programas de ayuda. Actualmente, Trámite Fácil se denomina Chileatiende y al año 2014, las visitas a este portal alcanzan los 4.740.195 en el primer semestre (enero-marzo)<sup>11</sup>. Una mención especial merece la posibilidad de pagar los impuestos en línea, una iniciativa revolucionaria que guió muchos de los desarrollos posteriores.

Después del Instructivo Presidencial N° 905 del año 2001, el Gobierno comenzó a desarrollar iniciativas para establecer la estructura legal-técnica para un Gobierno Electrónico consolidado. Entre estas **iniciativas** se destacan:

El Comité de Reforma Estatal de Ministerios, compuesto por representantes de la Presidencia de la República y el Ministerio del Interior; El Comité para las Normas

---

<sup>11</sup> Según las estadísticas e información que entrega la propia página web de la institución <http://www.chileatiende.cl/estadisticas>

de Interoperabilidad, cuyo objetivo es aconsejar al Presidente en la definición de normas para la interoperabilidad; El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), bajo la vigilancia directa del Presidente, cuyo trabajo en las áreas de gobierno electrónico, modernización, participación del ciudadano, procedimiento administrativo, regionalización y transparencia, están incluidas en la Agenda Digital; Nuevos y mejores servicios en las diferentes reparticiones gubernamentales, tales como: Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel) y Servicio de Impuestos Internos (SII)<sup>12</sup> (Gutiérrez, Bastarrica, Frez, Fuenzalida, Ochoa, Rossel, Villena; 2005, p. 3-4).

### **1.3.3. Orígenes del e-Gob Local en Chile**

En el Gobierno del ex Presidente Ricardo Lagos (período 2000-2006), se señaló la importancia de la gestión pública moderna en la utilización de las crecientes tecnologías de la información y comunicación. Esta iniciativa se contextualiza en un desafío mayor, que es la Reforma y Modernización del Estado, trabajo que ha sido priorizado.

Desde antaño se ha evidenciado que las reformas en pro a la modernización del Estado son un elemento que potencia el desarrollo económico, que crea nuevas y mejores formas de participación ciudadana y que fortifica la capacidad del sector público -como el trascendental articulador de los esfuerzos que es- por conseguir paridad de oportunidades y proveer de bienestar y satisfacción a vastas demandas sociales.

---

<sup>12</sup> Véase bibliografía "Gobierno Electrónico en Chile: desafíos, perspectivas y oportunidades".

El Estado moderno debía ser profundamente democrático, para lo cual se articuló una Agenda de Reformas, siendo la primera de ellas, la democratización municipal del año 1992.

El Instructivo Presidencial sobre Gobierno Electrónico con fecha 11 de Mayo de 2001, ilustra al conjunto del aparato estatal sobre el imperioso avance del "Gobierno Electrónico", entendido como el uso de las tecnologías de información y comunicaciones que realizan los órganos de la administración para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública e incrementar substantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

Gobierno electrónico simboliza, particularmente, el futuro de un Estado moderno y eficiente, que vela por los beneficios de todos sus integrantes, avala una administración óptima de recursos, y convierte a los empleados públicos, desde las autoridades hasta los trabajadores de nivel operativo, en catalizadores de un cambio social y cultural acorde al proceso de globalización.

Según la SUBDERE, la noción de gobierno electrónico plantea una sucesión de ámbitos a desarrollar, por ejemplo: tipo de diligencia, orientación a diferentes tipos de usuario, contexto territorial y niveles de descentralización-externalización, y coordinación interna.

En el ámbito territorial, las tecnologías de información ofrecen sin lugar a dudas una gran oportunidad, ya que ellas permiten eliminar las barreras físicas, acercando a Usuarios y agentes, permitiendo delegar y controlar de mejor manera y, en definitiva, haciendo posible la disociación de la proximidad espacial y las funciones de la vida diaria (Castells, 2001)

## 1.4. Justificación de la Investigación

El gobierno electrónico local permite conocer cómo el Estado se vincula e interactúa permanentemente con los ciudadanos, es por ello, que se considera de total relevancia conocer cómo ha cambiado la gestión pública en un contexto permanente de Reforma y Modernización del Estado.

Esta nueva gestión pública basada, fundamentalmente, en el nuevo rol que el Estado ha adquirido, se basa, principalmente, en sus obligaciones y en los derechos de los ciudadanos que cada día toman más relevancia, por ello, que se consideró imperioso investigar sobre cómo se implementó el sistema de pagos electrónicos directos de trámites municipales, para así poder establecer un modelo de criterios de implementación que posibilite orientar a las Municipalidades desventajadas en aquellos puntos críticos (los criterios de implementación), con el fin de que se pueda contribuir a su inserción en estas prácticas. Elementos que se consideran de total importancia –en esta tesis- para temas como la adaptación real del Gobierno a las necesidades locales, el cual requiere de una mejora continua y permanente, debido a las nuevas demandas y requerimientos de la ciudadanía, traducido en la creación de nuevos canales de información y tramitaciones no presenciales con pagos electrónicos directos.

Cabe mencionar que la etapa de implementación de pagos electrónicos directos de trámites municipales fue seleccionada con el fin de extraer la información necesaria sobre los elementos imprescindibles de ésta para su replicación factible en otras Municipalidades.

Esta investigación permitirá ser una fuente de información con antecedentes relevantes obtenidos en dos Municipios que han implementado el pago electrónico directo de las tramitaciones municipales, independientemente del tiempo de ejecución y de la cantidad de estos trámites. Se identificarán los criterios de implementación que posibilitaron el desarrollo y la puesta en marcha de los pagos electrónicos directos y del uso de las tecnologías de información en dos Municipios que presentan una gran diversidad geográfica, económica, social y cultural. Por una parte, será una de las Municipalidades pioneras en gobierno electrónico local como es la de Providencia; y, por otra, un Municipio que en un constante desarrollo ha logrado innovar en su gestión municipal en temas de pagos electrónicos directos de sus tramitaciones municipales como es Recoleta. El énfasis de la investigación estará en los últimos periodos en que cada Municipio implementó este servicio, con el fin de aportar con información más actual.

Para contextualizar, se aclara que la comuna de Providencia tiene 131.708 habitantes según el CENSO realizado en el año 2012<sup>13</sup>, y su actual Alcaldesa es doña Josefina Errázuriz Guilisasti. La comuna de Recoleta tiene 152.985 habitantes según el mismo CENSO, el señor Daniel Jadue Jadue es su actual Alcalde. Ambas comunas pertenecen al gran Santiago, perteneciente a la Región Metropolitana de Chile.

Los motivos por el cual se seleccionó a la Municipalidad de Providencia son diversos, siendo uno fundamental, el de estar adelantada en temas de gobierno electrónico local debido a la gran cantidad de años que lleva en funcionamiento, aunque sólo posee tres trámites, actualmente, que se pueden pagar vía internet

---

<sup>13</sup> Información obtenida del CENSO del año 2012 el cual, está sujeto a observación debido a los problemas y errores de medición que presentó.

(pagos de patentes comerciales, permiso de circulación y partes vehiculares), los cuales están disponibles en su ventanilla única municipal digital. Otra razón son los resultados de estudios realizados tales como: Índice de Gobierno Electrónico Local, en el cual la Municipalidad de Providencia se posicionó en el lugar número 6, con un 87,6 %, siendo la primera Viña del Mar con un 93,4%<sup>14</sup>. De esta misma manera, otro estudio de transparencia municipal (de la misma fuente anterior), ubica a la Municipalidad de Providencia, en el primer lugar del ranking de transparencia activa municipal en el año 2013, llegando a un 100,00%, con una variación del 57,73% respecto a la misma evaluación del año 2012 correspondiente al 42,27%. En el año 2014, mantuvo las cifras del año anterior.

Otro dato importante que ayudó a seleccionar la comuna de Providencia es que ésta, junto a la comuna de Santiago, lidera el ranking de conectividad gratuita de WIFI, llegando a concentrar el 30% a nivel nacional<sup>15</sup> elemento, también, considerado en el gobierno electrónico local y ventanilla única.

Los motivos por los cuales se seleccionó la Municipalidad de Recoleta es que recientemente ha implementado de manera directa la ventanilla única de trámites municipales, teniendo disponible los mismos trámites ya mencionados para el Municipio anterior más uno (pagos de patentes comerciales, permisos de circulación, multas y derechos de aseo).

---

<sup>14</sup> "Índice de Gobierno Electrónico Local" Instituto Chileno de Municipalidades de la Universidad Autónoma de Chile; año 2010.

<sup>15</sup> "Ranking de conectividad" realizado por GeoResearch; en noviembre del 2013.

Junto a ello, es importante señalar, que en el ranking de transparencia activa realizado por el Consejo para la Transparencia<sup>16</sup>, se fiscaliza la existencia y la operatividad de los sitios web municipales según la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública. Según este estudio, en el año 2013, el Municipio de Recoleta obtuvo un total de 78,48%, con una positiva variación porcentual de 25,73 puntos según el mismo ranking realizado el año anterior, en el cual obtuvo solo un 52,56%, siendo mayor a la Municipalidad de Providencia, en un 10,29% en el año 2012. En este mismo estudio, realizado entre los meses de abril y junio del periodo 2014, la Municipalidad de Recoleta obtuvo el tercer lugar nacional en el ranking de transparencia municipal, llegando a obtener un 95.30% en la medición del cumplimiento de la normativa vigente.

Otra razón que motivó la selección de la Municipalidad de Recoleta como fuente de información para esta tesis, es la aplicación permanente de innovación en la mejora sistemática de los procesos de atención a sus Contribuyentes a través de la incorporación del uso de las herramientas tecnológicas en la gestión municipal en su Proyecto “Recoleta Digital”, detallado en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) correspondiente al año 2011 - 2013, documento realizado por la Secretaria Comunal de Planificación (SECPLAC) de la Municipalidad de Recoleta<sup>17</sup>. Destaca en él, como uno de sus **objetivos** institucionales, la mejora de la calidad de atención y aumento de los servicios a los Usuarios a través del portal web municipal aplicando el uso de las tecnologías de la información.

---

<sup>16</sup> El Consejo para la Transparencia es una corporación, que tiene como principal labor velar por el buen cumplimiento de la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.

<sup>17</sup> “Plan de Desarrollo Comunal”

[http://www.recoleta.cl/wp-content/uploads/PLADECO\\_2011-2013.pdf](http://www.recoleta.cl/wp-content/uploads/PLADECO_2011-2013.pdf)

Uno de los **lineamientos estratégicos** de “Recoleta Digital” es la incorporación de conceptos como **gestión de calidad** y sus **pilares de modernización** en la **gestión municipal** como son los **recursos humanos**, la **óptima utilización** de los **recursos monetarios** disponibles y la **mejora** en los **procesos** de **captación de financiamiento externo**, los cuales están en directa relación para establecer criterios de implementación de pagos en línea de las tramitaciones municipales.

A nivel comparativo, un dato importante respecto al nivel de conectividad a internet por red fija entregado y actualizado en diciembre del año 2013, por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL<sup>18</sup>), es la variación considerable que existe entre las comunas de Recoleta, con 22.564 y Providencia, con 59.033 hogares con acceso a internet.

Para finalizar esta justificación y respecto a los antecedentes anteriormente indicados, se afirma que ambas Municipalidades representan fuentes interesantes para obtener los datos que se requieren para ésta investigación, ya que a pesar de que existen diferencias notables en su presupuesto anual, en los ingresos municipales propios, en los procesos de planificación gestión e implementación interna, en el nivel socio cultural de sus habitantes y sobre todo en el tema al que, directamente, se orienta esta tesis -la implementación de una política a nivel municipal- han logrado llegar al mismo objetivo.

---

<sup>18</sup> “ Estadísticas e informes anuales” Fecha Publicación 06 de marzo de 2014) (Período Información Primer Trimestre 2002 - Diciembre 2013)

<http://www.subtel.gob.cl/informacion-estadistica-actualizada-e-historica4/informacion-estadistica4>

## 1.5. Problemática de la Investigación

Para los ciudadanos se entiende que el gobierno local municipal es lo más cercano a las personas. Cercanía que no deriva sólo del hecho de que los Contribuyentes estén dentro de sus jurisdicciones, sino que, también, de las gestiones que son de su responsabilidad. Es probable que cada vez que se necesiten servicios de salud, educación pública, trámites, pagos de cuentas, etc. Se acuda al Municipio, como lugar para satisfacer las demandas como ciudadanos y Usuarios de ello.

La mejora continua en la entrega de un servicio municipal de calidad, se ha visto irregular en distintos Municipios a lo largo del país, demostrando que en algunas comunas realizar trámites públicos es más complejo que en otras. Lo que permite apuntar y responsabilizar a la implementación de ventanillas únicas de gobierno electrónico a nivel municipal, como también a la planificación y gestión de las mismas. Dichas implementaciones no han sido similares en las diferentes comunas de una región o el país, ya sea que, prácticamente, no se ha comenzado el proceso o que este incompleto. Las demandas de los Usuarios son exigentes y el Municipio tiene que saber cumplir con su labor, es por ello, que la incorporación de nuevos canales para la solución de trámites a través de un servicio seguro y de fácil acceso, se hace muy relevante.

Las mayores problemáticas que debían<sup>19</sup> enfrentar los ciudadanos al momento de realizar alguna tramitación municipal de manera presencial era tener que pedir permiso en el trabajo, acudir a distintas sucursales de atención, enfrentar filas

---

<sup>19</sup> Y, en algunos casos, estas problemáticas persisten.

largas, y cancelar los costos monetarios respectivos asociados al trámite en sí. Son temas que no deberían verse en un país en vías de desarrollo y que es posicionado como uno de los que mayor acceso a internet posee, pues es un factor muy importante que incita a actualizarse en esta materia de gobierno electrónico.

Existen hechos limitantes que se adhieren a la implementación, como son la falta de capacitación de administrativos en temas de gobierno electrónico, la situación de conexión a redes por parte de los Usuarios, la resistencia al cambio por parte del Municipio, los costos de la implementación y la poca familiarización con tramites electrónicos por parte de todos los involucrados, asesorías técnicas, recursos tecnológicos, entre otros.

El tema de ventanillas únicas de gobierno electrónico en Municipalidades a lo largo de Chile no es igual territorialmente, es decir, su estado de avance depende fuertemente del lugar geográfico y de los recursos en que el Municipio respectivo se posiciona y adquiere, respectivamente. Generalmente, las comunas del sector centro del país tienden a estar más cerca de cumplir los objetivos del e-Gob Local debido, principalmente, a que es un proyecto de naciente implementación. En comunas adineradas, como lo es Providencia (que pertenece a una de las tres comunas más ricas del país por el hecho de obtener ingresos propios), no se observan las mismas características sobre el tema que en otro Municipio más estándar<sup>20</sup> como lo es Recoleta, por ejemplo, una de ellas, tiene más experiencia en el tema debido al tiempo de operación.

---

<sup>20</sup> Entendiendo que la Municipalidad de Providencia junto a la de Vitacura, Las Condes y Santiago, incorporan un muy reducido grupo de Municipios adinerados a nivel país, lo que nos lleva a considerar al resto de Municipalidades de Chile como “estándar”, incluyendo a Recoleta.

El sistema de pagos electrónicos directos del portal web municipal se hace directamente a través del mismo, ofreciendo distintas opciones de pago crediticio.

Se desprende que la razón por la cual motiva investigar sobre cómo se efectuó la implementación de ventanillas únicas de gobierno electrónico en las Municipalidades de Providencia y Recoleta, (específicamente, en el área de pagos electrónicos directos que pueden realizarse desde los hogares, trabajos u otros) es guiar a Municipalidades que no han innovado en esta materia.

A través de la información que se obtendrá de las experiencias de los Municipios de Providencia y Recoleta se espera establecer una guía de criterios que orienten a otras Municipalidades a implementar un mejor sistema de pagos electrónicos directos de trámites municipales al que ya tienen<sup>21</sup>. Con esto, se pretende aportar a la investigación en materia de gobierno electrónico local ya que no existen modelos empíricos establecidos basados en otras experiencias respecto a su implementación.

---

<sup>21</sup> Sabemos gracias a la información obtenida de las entrevistas que se aplicaron a Funcionarios municipales que los Municipios que no cuentan con un portal de pagos propio y directo, operan con la plataforma que provee la SUBDERE ([www.sem.cl](http://www.sem.cl)) la cual, no tiene costo para la Municipalidad que accede a este servicio.

## **1.6. Pregunta de Investigación**

La pregunta que da sentido a esta investigación, es la siguiente:

**¿Cuáles son los criterios de implementación de pagos en línea de las tramitaciones municipales para replicarlos en otras Municipalidades, en el marco de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local, según los casos de Providencia y Recoleta?**

## **1.7. Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Establecer una Guía de Criterios de Implementación de Pagos Electrónicos Directos de las Tramitaciones Municipales, según los casos de Providencia y Recoleta, en el marco de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local, para replicarlo en otras Municipalidades.

## Objetivos específicos

- Describir los criterios de **planificación e implementación** de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, en el marco de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local en las Municipalidades de Providencia y Recoleta, correspondiente al período actual (2014)<sup>22</sup>.
- Conocer los criterios de **gestión y administración** del proceso de implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, en el marco de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local, en las Municipalidades de Providencia y Recoleta, correspondiente al período actual (2014).
- Conocer los criterios **financieros** del proceso de implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, en el marco de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local, en las Municipalidades de Providencia y Recoleta, correspondiente al período actual (2014).
- Conocer los criterios **tecnológicos** del proceso de implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, en el marco de la ventanilla única digital de gobierno electrónico local, en las Municipalidades de Providencia y Recoleta, correspondiente al período actual (2014).

---

<sup>22</sup> Entendemos que este proceso depende de la contratación de una empresa externa, la cual se hace por periodos determinados (3 a 4 años). Por ende, los objetivos específicos, se sitúan en la última contratación del externo que corresponda al año 2014, con el fin de igualar el contexto de implementación de ambas Municipalidades.

## 1.8. Hipótesis de Investigación

### 1.8.1. Hipótesis de tipo conceptual

*“Se formula como resultado de las explicaciones teóricas aplicables a nuestro problema. Es la hipótesis que se formula en base al marco teórico aplicable al problema de investigación y debe explicar desde alguna perspectiva el fenómeno estudiado. Este tipo de hipótesis orienta la investigación focalizando el problema como base para la búsqueda de datos que la corroboren o refuten, y debe ser acorde a los objetivos propuestos”* (Ortiz, Leidy, Lozano, 2014. Problematización y Marco Referencial de un Proyecto de Investigación, p. 12. Universidad Nacional y Abierta.

### 1.8.2. Entorno del proceso de investigación

El entorno del proceso de creación de un modelo de criterios de implementación de pagos en línea de trámites municipales en el marco de ventanilla única de gobierno electrónico local, se desenvuelve para los propósitos de este trabajo en el ámbito municipal. Según la Constitución de Chile, una Municipalidad es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas (Constitución Política de Chile, 2014, p.57).

Los inicios de nuestro tema de investigación provienen de los Planes de Modernización del Estado, en donde esto se ha discutido con el fin de que los servicios electrónicos para ciudadanos, se adapten a las nuevas tecnologías que

la globalización trae y a las demandas de los Usuarios por recibir y tener acceso a servicios de mejor calidad y competencia. Más en detalle, cada Presidente al comenzar su mandato respectivo, detalla en su Plan de Gobierno temas relacionados al e-Gob, como son la Agenda Digital, Ciencia Tecnología e Innovación, Modernización del Estado, Municipios, etc.

### **1.8.3. Hipótesis y Conclusión comparativa**

La hipótesis en cuanto a la creación de una Guía de Criterios de Implementación de Pagos Electrónicos Directos de las Tramitaciones Municipales en el marco de Ventanilla única de gobierno electrónico locales, primero, que no existió ni existe un proceso estandarizado de implementación, debido a que este proceso difiere entre los distintos Municipios en cuanto a cada recurso, voluntad política, ubicación geográfica, entre otras características que conciernen a los mismos, que han generado que no se haya producido de manera uniforme en todas las comunas del país, por lo que la aplicación de la Guía en cuanto a su implementación y ejecución está determinado completamente por la realidad y características propias del Municipio. Por ejemplo, se evidencia que los avances de pagos electrónicos directos de trámites municipales no han sido igual en todas las Municipalidades, debido a barreras financieras y tecnológicas entre otras, lo que lleva a la existencia del sitio web de Servicios Electrónicos Municipales<sup>23</sup>, el cual actúa como un tercer actor en el proceso, posibilitando a ciudadanos y

---

<sup>23</sup> Este organismo pertenece a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo e integra a la Tesorería General de la República. El servicio que ofrece a los Municipios en este caso, es gratuito. Su dirección web es <https://www.sem.gob.cl/>

Usuarios de determinadas comunas –más atrasadas- a cancelar sus servicios a través de él.

Segundo, respecto a los criterios imprescindibles con los cuales es posible una implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales como lo es en las dos comunas seleccionadas se afirma que el modelo debe contener los siguientes aspectos: la voluntad política de realizar los cambios necesarios en la materia depende fuertemente de los recursos de los que depende la Municipalidad para efectuarlo. Inciden, también, los niveles de conectividad de las personas, es decir, si la comuna presenta niveles altos de conectividad, los cambios son urgentes; y si dichos niveles son bajos, es preocupante, si es una comuna del Gran Santiago y el resto del país, más en estos tiempos donde la tecnología es cada vez más extensa, además, hablaría de la necesidad de evolucionar y adaptarse a estas tendencias. Por lo que sería prudente, en ese caso, cubrir las brechas en evolución y educación tecnológica.

El Municipio debe estar en condiciones de aumentar sus medios para enfrentar las nuevas demandas de sus ciudadanos. Quienes deben ser y sentirse incluidos en los procesos que los requieran.

La existencia de WIFI gratis en lugares y espacios de acceso público sería una excelente medida para ayudar y contribuir con la conectividad y acercar a los ciudadanos al objetivo. La visión de las administraciones comunales debe ser doble, es decir, por un lado, mejorar su servicio, con el fin de potenciar la gestión; y, por otro, satisfacer de mejor manera las necesidades de los ciudadanos, así el beneficio sería dual. Las capacitaciones pertinentes deben realizarse con éxito y oportunamente, integrando los distintos servicios participes. La comunicación entre el Municipio y los otros participantes del proceso de implementación debe ser altamente dinámica y fluida, con el fin de que la información de cualquier tipo

este siempre presente para quien lo solicite dentro del proceso. Los recursos e infraestructura tecnológicos deben optimizarse periódicamente, ya sean el software y sistemas informáticos con los que se opera el servicio.

Y, Tercero, lo anterior, da paso a afirmar que la dimensión u objetivo específico más importante en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos son los factores tecnológicos, a pesar de nuestro conocimiento de que la gestión municipal se relaciona con principios más bien estratégicos de gestión, para este tipo de proyectos los factores tecnológicos están por sobre los demás.

Por lo que se afirma que el estudio de una Municipalidad pionera, como Providencia, y otra incipiente en el tema, como Recoleta, puede ayudar enormemente a obtener información de cómo fue la implementación en dichas comunas -que presentaron diferentes características y medios para alcanzar el mismo objetivo, pero aun así, lograron el mismo resultado-y cómo se podría a partir de la suma de estas experiencias, iniciar un nuevo proceso de gobierno electrónico local de ese tipo en Municipios que aún no lo tengan, sirviendo así de guía a seguir.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

En el siguiente capítulo se procederá a definir los temas correspondientes al Marco Teórico de la investigación, el cual se compone por el marco conceptual, el estudio de implementación, las políticas públicas, las ventanillas únicas de Gobierno Electrónico, y la descripción del proceso según la experiencia de Recoleta.

## **2.1. Marco Teórico**

### **2.1.1. Marco Conceptual**

#### **Acerca de las Políticas Públicas**

La implementación de los pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, es netamente una política pública, la que se define como *cursos de acción y flujos de información* (Lahera, 2004) en directa relación con un asunto público. El desarrollo de éstas le corresponde al sector público y en muchas ocasiones, también, participa la comunidad y el sector privado. Para que esta política pública sea de calidad debe contener orientaciones, mecanismos, definiciones y previsión de resultados. Lo que más debe destacar es que realmente sea un flujo de información en relación a lo público.

Para los objetos de esta investigación, la política pública, es de Estado, ya que la implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, es parte de más de un gobierno presidencial. Es por ello, que las políticas corresponden a una estructura basada en procesos que dan lugar a objetivos para ser cumplidos o desarrollados en la agenda pública correspondiente y transversalmente.

Aunque se podría pensar que Administración Pública y Políticas Públicas tienen relación directa, hay que mencionar que estos dos conceptos, tienen estructuras diferentes. La primera, corresponde a un equilibrio de ideas, mientras que las segundas, corresponden a un flujo de estas mismas.

Las políticas públicas se pueden ordenar de acuerdo a su propósito, alcance, la información de metas y objetivos, como también, a lo presupuestario.

Como cualquier política pública-la que es el objeto de estudio de esta tesis- puede presentar dificultades de implementación: resistencia al cambio e innovación; brechas tecnológicas entre Municipalidad y Gobierno central; seguimiento no constante de las distintas fases de implementación; falta de recursos tecnológicos y competencias; formulación no discutida entre los actores; acciones sin declaraciones; formulación sin un diseño claro de ejecución, entre otras.

Respecto al análisis de políticas, en ocasiones el Estado es el encargado de determinar y ejecutar por sí solo las políticas públicas a seguir, siendo así las elecciones, el medio de evaluación de éstas. Es así como las personas cumplimos un rol fundamental en lo que es evaluación de políticas, ya que sentimos la necesidad de participar democráticamente en asuntos públicos a nivel nacional, regional o municipal.

Las políticas públicas no necesariamente resultan posibles en distintos tiempos, el qué y el cómo hacer dependen fuertemente del contexto. Es por ello, que se evidencian diferencias de implementación en Municipios del país, en cuanto a tiempo de ejecución como de avance. La política de gobierno electrónico local se rige dentro de marcos financieros y políticos; políticos, por el hecho de ser modificaciones de algo que ya existe (como en las Municipalidades de Providencia

y Recoleta); y, financieros, porque deben mantener un equilibrio macroeconómico básico, con tal de no perjudicar el ámbito fiscal relacionado a los objetivos.

### **Tipo de Política**

Se entiende que las políticas públicas determinan la política; cada tipo de política genera una arena de poder específica, con su estructura característica, sus élites, su proceso político y sus relaciones o su forma de mediación de intereses. Los tipos de políticas públicas sirven para analizar a las mismas. Existen cuatro tipos de políticas públicas según Lowi<sup>24</sup>, conocidas como: Políticas Distributivas; Políticas Regulatoras o Regulativas; Políticas Redistributivas; Políticas Constitutivas o Institucionales. La política objeto de estudio de esta tesis, corresponde a un tipo de **política distributiva**, pues establece o asigna poderes o recursos en base a conductas. El desarrollo tecnológico pertenece a esta área, por lo que la implementación de pagos electrónicos directos se ajusta perfectamente, tanto en el caso de los Municipios que tengan recursos propios o aquellos que a través de concursos o proyectos se adjudiquen el presupuesto o parte de él, con financiamiento estatal, para la implementación de esta política (Rebolledo, 2013, A)<sup>25</sup>.

Para que la política pública de implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales haya sido posible, tuvieron que haberse tomado en cuenta temas como la mediación y persuasión; la necesidad de contar con el

---

<sup>24</sup> Theodore J. Lowi (nacido el 09 de julio 1931) es Profesor superior de Instituciones americanas, enseña en el Departamento de Gobierno de la Universidad de Cornell. Su área de investigación es la de gobierno y política pública.

<sup>25</sup> Rescatado de apuntes de clases de la profesora Lisette Rebolledo, curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2013.

apoyo de los decisores; formulación del programa, planificación y los posibles problemas que pueden surgir más tarde durante la puesta en marcha (Rebolledo, 2013, B).

Ya que el rol de un Administrador Público tiene que ver, directamente, con la implementación de políticas públicas, ésta necesita de una gestión estratégica inteligente, lo que implica: orientaciones al largo plazo; integración de metas y objetivos en una jerarquía coherente; conciencia de que la implementación y la gestión estratégica no se genera espontáneamente; anticiparse al contexto y contribuir al cambio; pensamiento estratégico dentro del ejercicio de la autoridad pública (Rebolledo, 2013, C).

Dentro de las etapas de la planificación estratégica tenemos las siguientes y que se vinculan, directamente, con la formulación e implementación de políticas públicas: iniciar y crear conformidad para el inicio de la planificación estratégica; identificar los mandatos organizativos; clarificar las misiones y los valores organizativos; diagnosticar la situación ambiental de la organización: oportunidades y amenazas; diagnosticar las organizaciones: puntos fuertes y débiles; identificar los temas estratégicos; a los que tiene que responder la organización; formular estrategias para gestionar los temas; establecer una visión organizativa del futuro (Rebolledo, 2013, D).

### **2.1.2. Por qué estudiamos Implementación**

Debido a la distancia que existía entre los objetivos originales de las políticas y los resultados finales y reales, es que el enfoque de estudio de las políticas públicas ha cambiado en las últimas décadas, este cambio ha resultado ser un proceso

concientizado de modificación y adecuación en materia de estudio y evaluación, pues ya no bastaba un análisis profundo en la toma de decisiones, ya que ahora se requería fortalecer un análisis del estudio a nivel de **implementación** de las **políticas públicas**, como una forma de **evaluar la interacción real entre los objetivos finales y las acciones que se realizan para alcanzarlos**.

Esta interacción entre los objetivos y las acciones será el objeto de estudio, con el fin de descubrir cómo actuaron y participaron los diversos factores en el proceso de implementación de los pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, con el propósito de establecer los criterios imprescindibles que la posibilitaron e hicieron efectiva.

Primeramente, se mencionará que para describir la **fase de implementación** de la **política pública**, se descartó, por un lado, el enfoque *Top-Down*, como modelo de análisis, ya que su componente de estudio prescriptivo no se ajusta a la realidad de implementación de pagos en línea de trámites municipales; y, por otro lado, que este modelo tiene una excesiva focalización en los objetivos de los decisores centrales. Esto, se basa en que se considera que las organizaciones que asumen la gestión de la política son obstáculos a la puesta en práctica y no se reconoce que éstos tienen experiencia y pueden conocer mejor los problemas reales.

Por ello, el **modelo de análisis** que utilizaremos en esta investigación está basado en el enfoque *Bottom-Up* (que más adelante, se definirá con mayores detalles). Éste se adecua con más precisión al momento de describir las acciones de los diversos actores como protagonistas de la instrumentación y materialización de la política pública, ajustada, principalmente, a las estructuras de implementación en una organización en particular, como es en este caso, las Municipalidades de Providencia y Recoleta.

### 2.1.3. Implementación de las Políticas Públicas

La **implementación de las políticas públicas** es definida<sup>26</sup> como el **proceso de interacción entre que se establecen los objetivos y las acciones realizadas para lograrlos** (Meny, 1992 A).

En esta fase, se pone en marcha la opción seleccionada, para ello, es necesario, también, tomar una serie de decisiones distintas al proceso anterior de toma de decisiones.

Una visión respecto a la **implementación de las políticas públicas** lo define como el *proceso de interacción entre los objetivos y las acciones realizadas para lograrlos* (Pressman y Wildavsky, 1984 B)<sup>27</sup>.

Es definido como un proceso de **gran complejidad**, ya que es aquí en donde se **detectan sus problemas de diseño o los factores que no fueron previstos; junto a los cambios de contexto**.

Otra visión acerca de cómo debiera ser la **implementación de las políticas públicas** es como proceso de **ensamblaje**, siendo una **sucesión de actividades** para **ensamblar los distintos elementos del programa** de tipo público. En esta visión, también, se utilizan las **estructuras institucionales**, como son recursos humanos y económicos para el desarrollo de la política.

Y, para finalizar, se mencionará la visión de **Implementación desde abajo o *Bottom up***. Detallada a continuación.

---

<sup>26</sup> Se definió en los apuntes de la cátedra de Políticas Públicas para la Gestión Estratégica de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, por la profesora Lisette Rebolledo.

<sup>27</sup> Información rescatada de cátedras universitarias.

**Bottom-Up** (abajo hacia arriba) modelo de análisis en la implementación de las Políticas Públicas:

Este es un modelo de análisis de implementación de las políticas públicas planteado por autores como Berman (1980), Porter (1981) y Hjern (1987 B)<sup>28</sup>.

Según Hjern (1987 A)<sup>29</sup>, en este modelo lo determinante ocurre desde el nivel más bajo, lo cual hace que la comprensión de la organización se fortalezca, planteando que la perspectiva de análisis se debe realizar desde quienes realmente concretan y materializan las políticas, considerando fuertemente a los técnicos profesionales, utilizando un aspecto analítico, descriptivo y explicativo, este autor concluye, que la aplicación de este modelo no depende, específicamente, de los individuos, y destaca la importancia de las estructuras locales de implementación, como son las redes locales, sus capacidades y la interrelación de ellos, ya que la identificación de los actores decisorios va desde abajo hacia arriba en un principio, para luego ir de arriba abajo, para una segunda revisión.

Una de las fortalezas de este modelo de análisis es que su metodología es replicable para identificar redes de políticas, también, permite mayor libertad para observar todo tipo de consecuencias colaterales de los distintos programas gubernamentales, pues no está limitada a eso. Cabe destacar que, además, incluye una multitud de programas públicos o privados sin la predominancia de ninguno y, a su vez, permite a sus partidarios una mejor capacidad de observar la interacción estratégica de los actores a través del tiempo. La implementación

---

<sup>28</sup> Información rescatada de cátedras universitarias.

<sup>29</sup> Información rescatada de cátedras universitarias.

desde abajo ocurre en diversas oficinas públicas repartidas en el territorio, es ejecutada por diferentes actores, que no necesariamente participaron en el proceso de formulación de la misma.

#### **2.1.4. Ventanilla única: concepto, tipos y aplicaciones**

Por **Ventanilla única de gobierno electrónico** entendemos que es un sitio o portal en internet que permite, gracias a su estructura, posibilitar un espacio único digital, el acceso a servicios y trámites múltiples, los cuales son ofrecidos por una diversa gama de instituciones del Estado.

Estos trámites y servicios, necesariamente, tienen que estar basados en estándares de interoperabilidad tecnológica que habiliten la sucesión de un interfaz entre los Ciudadanos y la Administración Pública, con la idea de que los primeros, requieran validarse sólo una vez en el sistema y luego de ser autorizados (por el ente indicado), podrán acceder a todos los servicios que ofrece la ventanilla, según corresponda.

Lo expuesto hasta ahora sobre la ventanilla única de gobierno electrónico han sido solo nociones e ideas de cómo operaría finalmente. Pero, hay una serie de aspectos en relación al proceso de implementación que hay que considerar. Dichas cosas tienen que ver con política y tecnología, como son las soluciones para la integración y migración de base de datos, mecanismos de seguridad, protección de datos, sistemas de financiamiento, mecanismos de coordinación, etc. (Salazar, 2006, p.7-6).

### 2.1.5. Tipos de Ventanilla única

Se reconocen tres tipos de ventanillas únicas, las que pueden ser clasificadas en tres categorías: **informativas**, **interactivas** y **transaccionales**. Estas últimas, abarcaran una parte del propósito de esta investigación.

1. Ventanillas **informativas**: son el tipo de ventanilla más básico en el marco de gobierno electrónico. Su función es entregar referencia sobre algunos servicios de ciertas instituciones públicas.
2. Ventanillas de **puntos de enlace**: el fin era crear un punto en internet desde donde el usuario tenga acceso a diferentes hipervínculos hacia variadas instituciones del Estado y, por consiguiente, a los servicios digitalizados por cada institución, en particular. Este método resultaría útil mientras se crea una cultura digital en los ciudadanos y, también, se fortalece el mismo Programa de Gobierno Electrónico. En nuestro caso, este tipo de ventanilla correspondería al portal de Servicios Electrónicos Municipales (SEM), ya mencionado.
3. Ventanillas **transaccionales**: este tipo de ventanilla son un ejemplo de e-Gob aplicado y desarrollado a través de las tecnologías de información y comunicación en pro de la modernización del Estado. Las ventanillas transaccionales son una articulación tanto tecnológica como política que permite al ciudadano y a las empresas realizar electrónicamente y desde un solo punto virtual sus trámites y pago electrónico de manera ágil, eficiente y segura (Salazar, 2006, p.8).

### 2.1.6. Aplicaciones de las Ventanillas únicas

Las aplicaciones de las ventanillas únicas son muy variadas, pero como ya se mencionó, en este estudio nos centraremos en las de tipo **transaccional**, que corresponden a las que permiten realizar pagos electrónicos directos de determinados trámites gracias a procesos informáticos incorporados en las páginas web de los Municipios mismos. Lo que a la larga reducirá tiempos en diligencias presenciales como también otorgar la comodidad de no salir de casa o lugar de trabajo para cancelar las obligaciones correspondientes (Salazar, 2006, p.9).

### 2.1.7. Impacto del uso de las Ventanillas únicas

Gracias a lo descrito sobre el uso de ventanillas únicas de gobierno electrónico, se puede inferir que habrá **impactos** a nivel de Ciudadanos y Gobierno, los dos grandes actores de este proceso.

En los **Ciudadanos** los **impactos** serían: aumentar el acercamiento con el Gobierno; participar en la toma de decisiones; poseer más información sobre el uso de los recursos públicos; reducir costos en trámites; evitar desplazamiento físico a múltiples instancias de gobierno; disminuir tiempos necesarios para completar los trámites.

En el **Gobierno** los **impactos** serían: implantar un modelo de gestión moderno y eficiente; mejorar la comunicación con los Ciudadanos y las empresas; fomentar la gestión orientada al servicio de los Ciudadanos y empresas; disminuir las colas en las oficinas públicas; simplificar los trámites; disminuir los gastos operativos en materiales y suministros como papel, combustible y alquileres; hacer transparente

el uso de los recursos del Estado; trabajar bajo un modelo de rendición de cuentas continuo; mejorar clima laboral de los empleados públicos; aprovechar mejor el recurso humano<sup>30</sup> (Salazar, 2006, p.9).

#### **2.1.8. Gobierno electrónico en Municipalidades a través de Ventanilla única**

El Proyecto “**Ventanilla de Trámites Municipales**” consiste, específicamente, en el desarrollo e implementación de un medio en Internet que permita el proceso centralizado y estandarizado de los trámites municipales y sus pagos electrónicos directos más solicitados por las personas y empresas. Inicialmente, permitirá computarizar –a nivel general- los siguientes trámites:

La obtención y renovación de patentes municipales comerciales, industriales, profesionales y de microempresa familiar; la obtención y renovación de patentes de alcoholes; el otorgamiento de certificados de obras ya sean número, zonificación y no expropiación; el otorgamiento permiso de edificación; el otorgamiento de certificado de recepción de obras; el otorgamiento permiso de demolición; el otorgamiento permiso de uso de bienes nacionales de uso público entre otros (Pasco, 2009, p.50).

Según lo averiguado, gracias a las encuestas que se realizaron a Funcionarios de ambas Municipalidades, bibliografía leída e indagaciones varias, se verificó que en la Municipalidad de Providencia y de Recoleta, los pagos que se pueden realizar, actualmente, en sus páginas web son los de patentes comerciales, permisos de circulación, multas y derechos de aseo.

---

<sup>30</sup>Recuperado del artículo “Ventanilla única de gobierno electrónico” de la red de gobierno electrónico para América latina y el Caribe.

Con la posibilidad de hacer estos trámites, se busca añadir valor a los servicios de trámites municipales y fortificar su área de atención al público.

Basado en las iniciativas de modernización del Estado y sus directrices de Gobierno Electrónico Local en específico, y como fuente de referencia los beneficios esperados por la SUBDERE<sup>31</sup>, a continuación, se presentan los **criterios teóricos** limitados al tema de investigación “**Pagos Electrónicos Directos**”, que resultarán ser fundamentales e imprescindibles al momento que un Municipio implemente el portal de pagos electrónicos directos, con autogestión documental e independencia total del Servicio Electrónico Municipal (SEM).

#### **1. Seguridad y transparencia del proceso de pago electrónico directo en las tramitaciones municipales**

Los antecedentes y la información personal que el Contribuyente ingresa en el portal de pago electrónico directo correspondiente a cada Municipio para realizar el pago de sus tramitaciones, debe cumplir con la normativa vigente y todas las políticas de seguridad y confidencialidad existentes para resguardar la transparencia en la totalidad del proceso administrativo de pago efectivo y su posterior validación.

#### **2. Acceso fácil y rápido al portal de pagos electrónico directo de las tramitaciones municipales**

El portal de pagos electrónicos directo de las tramitaciones municipales debe presentar una opción de ingreso de datos de manera fácil y rápida, para ello, es necesario, que señale el procedimiento de manera simple y sobre todo de ligera

---

<sup>31</sup> Revisar bibliografía correspondiente a SUBDERE E, del año 2014.

comprensión para los Usuarios, considerando que la primera etapa del proceso de pago electrónico directo es la identificación del Contribuyente, con su número de RUT y datos asociados para cada tramitación, como es el número de ROL, número de placa del vehículo, número de parte o multa, entre otros.

### **3. Eficiencia y optimización del tiempo y costo en el pago electrónico directo de las tramitaciones municipales**

Realizar el pago electrónico directo de las diversas tramitaciones municipales a través del portal de pago correspondiente a cada Municipio, optimiza de manera significativa el tiempo de demora para realizar las tramitaciones municipales, ya que no depende del lugar de ubicación o el medio que se utiliza siendo así una computadora o un dispositivo móvil, entre otros, esto ocurre porque la modalidad del servicio en línea, no requiere de una disponibilidad de tiempo determinada por horarios de atención y, a su vez, el Contribuyente no está obligado a asistir de manera presencial al lugar físico de pago que en este caso, es la Municipalidad o sus dependencias, lo que está, directamente, ligado a una reducción de los costos asociados, que por la parte del Contribuyente es referido al traslado; y, por otra parte, una reducción del organismo público, por la disminución de Funcionarios destinados a la atención de Usuarios, entre otros elementos.

### **4. Diversidad de los medios de pago electrónico directo de las tramitaciones municipales**

Para realizar el pago electrónico directo de las tramitaciones municipales es necesario que el servicio que suministran los Municipios cuente con una diversidad de medios de pagos, para ello, es de total importancia, proporcionar un servicio que otorgue al Contribuyente la posibilidad de realizar este pago con

todas las opciones transaccionales disponibles en área bancaria, ya sean éstas, a través de tarjetas de crédito o débito, lo que posibilita y otorga al Contribuyente la más amplia y variada opción de pago electrónico efectivo.

#### **5. Eficacia y disponibilidad del pago electrónico directo de las tramitaciones municipales en línea**

La eficacia de las tramitaciones municipales está dirigida, específicamente, a que una vez que se comienza el proceso de pago electrónico directo, el Contribuyente obtenga, efectivamente, la tramitación, documento o certificado que requiera, esto hace referencia, directamente, al cumplimiento del proceso en su totalidad, independientemente del nivel de demanda que tenga el portal municipal.

Respecto a la disponibilidad del servicio, éste debe cumplir con la capacidad libre de realizar el pago electrónico directo de las tramitaciones municipales las 24 horas y los 365 días del año, sin restricción alguna de horario, con la suficiente robustez del sistema, que otorgara una continuidad permanente del servicio.

#### **6. Interoperabilidad con los diversos sistemas públicos que interactúan en el pago electrónico directo de las tramitaciones municipales**

Referido a la interoperabilidad en los procesos de pago electrónico directo de las tramitaciones municipales, se incluye tanto la gestión interna del Municipio como la gestión externa de este mismo con los distintos organismos públicos y privados que operan en el intercambio de la información, que es requerida en los procesos y, en específico, en el pago electrónico, la transacción efectiva y la validación de las tramitaciones.

El intercambio de la información, interna o externa, debe ser segura y eficiente, por lo tanto, el Municipio, debe garantizar que quienes entregan la información, también, cumplan con todas las normativas vigentes y existentes respecto a la materia. Lo que a su vez hace, que el Municipio, a través de su portal garantice un servicio de documentación integrado a los estándares establecidos. Junto a ellos, el Municipio debe garantizar la actualización de la información de las tramitaciones efectuadas en sus bases de datos a través de una gestión documental interna que facilite los procesos de reciprocidad de información.

#### **7. Inclusión para discapacitados y diversidades culturales en el portal de pago electrónico directo de las tramitaciones municipales**

Es esencial que el servicio cuente con canales y medios que posibiliten a Usuarios que presenten discapacidades visuales, auditivas, etc. para que puedan llevar a cabo sus tramitaciones de igual manera que el resto de los Contribuyentes. También, para personas que no dominen el español a la perfección y necesiten un acercamiento a su idioma de origen.

A pesar de estas dificultades que pueda presentar el usuario, el mecanismo propuesto por el Municipio a través de su portal de pagos electrónicos directos tiene que ser de fácil comprensión y que no necesite mayores habilidades de manejo.

#### **8. Firma electrónica avanzada para los documentos realizados a través del portal de pago electrónico directo de las tramitaciones municipales**

El proceso relacionado con los documentos de las tramitaciones electrónicas municipales que están incorporados en la ventanilla única digital se basa completamente en la norma técnica sobre inter operatividad de los documentos

electrónicos<sup>32</sup> estatales. El organismo público, en este caso, el Municipio, debe certificar la veracidad de los documentos tramitados, para ello, se utiliza una firma electrónica avanzada que da fe del vínculo entre el Contribuyente que solicita un documento y el Servicio Público, para así otorgar validez legal y seguridad del origen al documento, certificado o permiso, según sea cada caso.

Resumiendo lo anterior, se infiere que existen al menos **ocho directrices** que un Portal de Pagos Electrónicos Directos debe contener en su **implementación y ejecución**, las cuales velaran tanto por el buen funcionamiento como por la buena calidad de servicio entregada a los Usuarios.

#### **2.1.9. Descripción del proceso tomando como ejemplo la experiencia de la Municipalidad de Recoleta**

Según la información obtenida a partir de bibliografía y entrevistas realizadas a Funcionarios municipales de Recoleta, podemos describir el proceso por el cual se efectúa el pago de trámites a través de la página web de la siguiente manera:

La iniciativa de comenzar este proyecto nace de la Administración Municipal, con la idea de mejorar la competitividad de los servicios municipales y dar facilidad a los Contribuyentes. Para lograrlo, se contrató a una empresa externa por medio de un llamado a licitación pública ([www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)). En conjunto con el Departamento de Informática municipal, se diseñó la página y el mecanismo de transacción.

---

<sup>32</sup> Documento indicado por la SUBDERE.

La empresa que cumplía los requerimientos del Municipio de Recoleta, finalmente, fue SMC (Sistemas Modulares de Computación), a la que se contrató por un periodo de tres años. Esta empresa se encarga de que el pago que el Contribuyente hace, se efectúe correctamente y sin problemas, cumpliendo con la normativa vigente.

El Contribuyente ingresa a la página de la Municipalidad y selecciona el pago de un tributo cualquiera; el banco recibe el dinero que la persona pagó y notifica a *transbank* que la persona pago un tributo X; *transbank*, está enlazado con la página de pagos que, a su vez, tiene una base de datos, el flujo de información permite verificar que el pago se hace correctamente, haciendo coincidir el dinero que se pagó con el trámite en específico; luego, el banco le paga a *transbank* y ellos, abonan a la Municipalidad para que el tramite termine. *Transbank*, recibe el 2% del dinero de cada transacción. Si la persona elige pagar con débito, el depósito se hace al día siguiente, y de pagarse con crédito, el depósito es a los dos días.

El servicio está disponible las 24 horas del día y no toma más de 10 minutos su realización.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

### 3.1. Marco Metodológico

A continuación, se presenta el marco metodológico que explica el modo y las condiciones con las cuales se procedió a realizar la investigación propuesta en este documento. Es así como se repasará el tipo de estudio, la metodología de la investigación, el universo, la muestra y el cuadro de operacionalización de la variable.

#### 3.1.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio es **descriptivo**, de carácter **cualitativo** y **cuantitativo**: es **descriptivo**, porque se limita a realizar una descripción o caracterización del fenómeno sin entrar a dar cuenta de relaciones causa-efecto<sup>33</sup>. En este caso, se buscó describir los criterios que dan vida a un portal de pagos electrónicos directos en el ámbito municipal, resultando ser un método útil en este tema que no tiene vasta información al respecto, también, podrá servir de análisis para investigaciones posteriores y, además, permite, también, encontrar nuevos procesos inherentes a éste.

El trabajo es de carácter **cualitativo** y **cuantitativo**, debido a que, primeramente, se investigó sobre las experiencias que ha dejado la implementación de un portal de pagos electrónicos directos en ambas Municipalidades, según relataron sus

---

<sup>33</sup> Entendiendo que la relación de causa-efecto expresa nexos entre dos fenómenos, de los cuales uno, que se conoce como causa, produce inevitablemente el otro. El tipo de estudio descriptivo es muy usado en investigaciones de causa efecto, pero, también, en trabajos como éste, donde se busca explicar un hecho o teoría.

Funcionarios a través de una **entrevista en profundidad**<sup>34</sup> que se diseñó de acuerdo a los objetivos propuestos en esta tesis. Y, segundo, se investigó sobre la valoración que los Funcionarios municipales dan a la importancia de las variables en el logro de una implementación exitosa de portal de pagos municipales directos, a través de una **escala de valoración**<sup>35</sup> que contempla cinco categorías de respuesta. Esta encuesta se aplicó posterior a la entrevista en profundidad.

La revisión bibliográfica aportó los conocimientos necesarios para la instrucción en el tema. Conceptualmente, permitió, conocer información sobre temas de gobierno electrónico, ventanillas únicas, Municipalidades, reforma del Estado y políticas públicas ligadas a los objetivos propuestos. Se destaca que para obtener los antecedentes necesarios de esta tesis, se recurrió a diversas fuentes de información, como es la bibliografía digital, artículos de prensa, publicaciones del Instituto Chileno de Estudios Municipales perteneciente a la Universidad Autónoma de Chile, programas, agendas e informes realizados de los últimos Gobiernos, las páginas web de las Entidades Públicas y Municipales y, también, a los Planes de Desarrollo Comunal de los Municipios de Recoleta y Providencia.

### **3.1.2. Metodología de la Investigación**

Método estático<sup>36</sup> de investigación: se usó este procedimiento, ya que después de recolectar la información, se procedió a describir y analizar los indicadores de

---

<sup>34</sup> El formato de ésta se encuentra en el Anexo N° 2.

<sup>35</sup> El formato de ésta se encuentra en la tabla N° 4 de los Anexos.

<sup>36</sup> Este método se concreta a observar los hechos y fenómenos bajo un aspecto específico sin admitir variaciones en cuanto a los alcances, normas, parámetros y diferencias en el comportamiento del objeto de estudio; su propósito es investigar a fondo e interpretar los hechos para llegar a una conclusión y comprobar

cada caso, luego concluir por dimensión, para posteriormente, establecer la conclusión final, que agrupa lo más destacable de los cuatro criterios<sup>37</sup> y que dará pie para validar o rechazar la hipótesis de investigación y sugerir recomendaciones.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fueron, primero, una **entrevista en profundidad**, realizada a los Funcionarios municipales que tienen conocimientos en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, la entrevista se aplicó en los dos Municipios objeto de estudio. La entrevista consta de 25 preguntas, correspondientes a las variables que se desprenden de los indicadores, que se construyeron a partir de los objetivos de la tesis. Teniendo en cuenta que la información de los Funcionarios municipales entrevistados es similar en cada Municipio (por separado), se procedió a entrevistar a tres personas, que resultaron ser informantes claves<sup>38</sup>. Las respuestas de la entrevista en profundidad fueron grabadas y luego traspasadas a Excel<sup>39</sup>. Debido a que el organigrama municipal difiere en Providencia y Recoleta, los cargos entrevistados no son los mismos en ambos Municipios, pero no dejan de estar en directa relación con este proceso.

---

su validez, dentro de las condiciones previamente determinadas y sin admitir ninguna variación entre ellas (Pacheco, 2014).

<sup>37</sup> Criterios de: planificación e implementación; ejecución y administración; financieros y tecnológicos.

<sup>38</sup> Los informantes claves son aquellas personas que cuentan con un conocimiento específico acerca del medio o problema sobre el que se realiza este estudio.

<sup>39</sup> En el Anexo N° 3 de esta tesis, se encuentra la síntesis de las respuestas que los Funcionarios municipales dieron a la entrevista en profundidad.

Esta entrevista permitió conocer, por un lado, datos significativos sobre cómo se implementó el proceso de ventanilla única digital en las dos Municipalidades que se escogieron, para después compararlas entre sí.

Posterior a la entrevista en profundidad, se aplicó una **encuesta de valoración**<sup>40</sup> donde los mismos Funcionarios municipales valoraron marcando con notas de 1 a 5<sup>41</sup> la importancia (según sus experiencias), de las mismas 25 variables en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos de tramitaciones municipales. El fin de esta herramienta fue la determinación de aquellos indicadores que califican para la Guía de Criterios para la Implementación de Pagos en Línea de las Tramitaciones Municipales, a la cual se consideraron las variables que obtuvieron nota igual o mayor a 4.4<sup>42</sup>. La idea es que la Guía que se presenta en las conclusiones despliegue los pasos a seguir que necesita una Municipalidad para lograr la implementación del proyecto, dichos pasos no necesariamente deben ser producto de la correcta ejecución del paso preliminar, sino que quedaría a criterio del Municipio en cuestión, la factibilidad de implementarlo, dependiendo de sus características y contexto.

---

<sup>40</sup> Las respuestas de la encuesta de valoración se encuentra en el Anexo N° 5.

<sup>41</sup> Las notas de 1 a 5 valoran la importancia que los Funcionarios municipales otorgan a las variables dadas en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos. El 1 corresponde a nada importante y 5 muy importante, por lo que se infiere que las notas 4, 3 y 2 son degradaciones de la valoración establecida.

<sup>42</sup> La nota 4.4 se logro al calcular la media aritmética de todas las valoraciones que se obtuvieron a aplicar esta encuesta. En el Anexo N° 6 de este trabajo, se encuentra una Tabla resumen con el detalle de notas y promedios.

### **3.1.3. Unidades de Observación y Análisis**

Más que universo, se hablará de unidad de observación y unidad de análisis. La primera, corresponde a los Funcionarios municipales ligados, directamente, a temas de e-Gob y Ventanilla única digital y que participaron en el proceso de implementación. Y, la segunda, corresponde a los Municipios en sí de Providencia y Recoleta. Las conclusiones obtenidas al culminar la investigación son sobre estas Municipalidades. Se eligió la unidad de análisis y observación, ya que nos permite acercarnos más a la población a la que se quiere llegar, con el fin de extraer la información necesaria.

### **3.1.4. Muestra**

Para esta tesis, la muestra o Funcionarios municipales a los que se entrevistó en ambos casos<sup>43</sup>, no fue aleatoria, es decir, se eligieron a aquellos que se ajustaban a las características de la unidad de observación y análisis. En otras palabras, a los Funcionarios municipales que participaron en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos. Es importante destacar que debido a cambios de Gobiernos y otros factores, el organigrama municipal está expuesto a alteraciones en su dotación de personal, por lo que se complicó el contacto con los Funcionarios municipales que, primeramente, se quiso entrevistar. Esto, lleva a buscar personas con cargos ligados al tema de esta tesis, según las referencias que entregaron otros Funcionarios que no necesariamente se ligaban al tema. Producto de lo anterior, se identificaron a los entrevistados<sup>44</sup> en el momento en que se visitaron las Municipalidades para coordinar las reuniones.

---

<sup>43</sup> Municipalidades de Providencia y Recoleta.

<sup>44</sup> Los cargos de los Funcionarios que, finalmente, se entrevistó, se detallan en el Anexo N° 3 de este trabajo.

Lo anterior, lleva a la elección de muestra por selección intencionada, que según Casal y Mateu (2003) consiste en la elección por métodos no aleatorios cuyas características son similares a la unidad de análisis y observación.

Como se explicó anteriormente, el número total de entrevistados fue de seis, tres de cada Municipio. Fueron seleccionados de acuerdo a su incidencia en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, o sea, si participaron, directamente, cuando se contrató la empresa externa y se comenzó a erguir el proyecto.

### **3.1.5. Tabla de Operacionalización del Proceso**

A continuación, se presenta la Tabla de operacionalización de los indicadores que se definieron para la Guía de Criterios de Implementación del Portal de Pagos Electrónicos Directos, el cual se divide en cuatro dimensiones y éstas, en una batería de indicadores.

Tabla N° 1

Operacionalización del Proceso

Dimensiones de Análisis			
1. Criterios de Planificación e Implementación	2. Criterios de Gestión y Administración	3. Criterios Financieros	4. Criterios Tecnológicos
1.1 Apoyo político. 1.2 Difusión interna. 1.3 Incentivo al cambio. 1.4 Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos. 1.5 Fomento de buenas prácticas laborales. 1.6 Licitación y Contrataciones con terceros 1.7 Migración de datos.	2.1 Tiempo para la implementación del Programa. 2.2 Infraestructura necesaria para la implementación del proceso. 2.3 Capacitaciones. 2.4 Mantenciones. 2.5 Comunicación intergubernamental e inter organizativa. 2.6 Asesoría y coordinación técnica recibidas. 2.7 Registro y control de actividades. 2.8 Modificaciones y adaptaciones al diseño. 2.9 Fiscalizaciones recibidas.	3.1 Financiamiento externo. 3.2 Financiamiento interno. 3.3 Recurso y Presupuestos aprobados.	4.1 Equipos utilizados en el proceso de implementación 4.2 Software y sistemas informáticos. 4.3 Alfabetización digital de los Funcionarios. 4.4 Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas. 4.5 WIFI gratis para los Usuarios. 4.6 Alfabetización digital de los Usuarios.

Elaboración propia.

## Capítulo 4

### Presentación y Análisis de los Resultados

En el siguiente capítulo se procederá a analizar la información recolectada, primeramente por las variables de cada dimensión de ambos casos, luego a nivel de dimensión.

## **4.1. Dimensión: Criterios de Planificación e Implementación**

### **4.1.1. Apoyo político**

Para este trabajo se entiende **apoyo político** como el medio por el cual, las instituciones públicas confieren confianza, soporte y consenso a otras encargadas de asignar valores. En este caso, es apoyo político específico, ya que se dirige al Municipio en sí para que tome decisiones determinadas respecto a la mejora del servicio que se le otorga a la comunidad.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

El apoyo político, según señalaron el Encargado de Informática, Jefe de Ingresos y Encargado de Gestión del Conocimiento, en el Municipio de Recoleta, es transversal, es decir, el futuro y el éxito del proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, no depende fuertemente de la influencia del gobierno central u otro, pues de comenzarse, no se detendrá sin una razón de fondo, sin colores políticos de por medio<sup>45</sup>. Esto, se debe a que el fin de mejorar el servicio es único y claro. La valoración<sup>46</sup> que dan los Funcionarios es de 3.6.

---

<sup>45</sup>La idea de que no existan colores políticos de por medio, quiere decir, que no hay influencia de partidos o ideologías políticas en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos.

<sup>46</sup> Estas valoraciones corresponden a las respuestas que proporcionaron los Funcionarios municipales entrevistados en la encuesta de valoración.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

El apoyo político, según la Jefa de Licencias de Conducir, en el Municipio de Providencia, no fue ni es relevante para el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, ya que corresponde a un proyecto de optimización de un servicio para la comunidad y mejoras de sistemas informáticos internos a la Municipalidad. La valoración que dan los Funcionarios es de 3.3.

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información obtenida anteriormente, que en ambos Municipios el éxito de implementación de un portal de pagos electrónicos directos, no depende sustancialmente del apoyo político recibido, sea cual sea su fuente. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 3.5.

#### **4.1.2. Difusión interna**

La **difusión interna** va a ser un conjunto de características que determinaran la forma de comunicar a los Funcionarios de los Municipios, la información relevante al proceso de implementación de los pagos electrónicos en línea, respecto a ejecución, planificación, correcciones, etc.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

La difusión interna, según el Encargado de Informática, en el Municipio de Recoleta, toma importancia, pues en momentos determinados, se les comunicó a los Funcionarios sobre la implementación de un nuevo proyecto, como fue la implementación del portal de pagos electrónicos directos. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

La difusión interna, según la Jefa de Licencias de Conducir, dentro del Municipio de Providencia, no se realizó adecuadamente ni tampoco posteriormente a la ejecución del proyecto, lo que, actualmente, presenta un grado de desinformación en Funcionarios que están ligados a este tema. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información obtenida anteriormente, que en los dos Municipios estudiados, la difusión interna se realizó, la diferencia radica en la efectividad de esta misma, ya que en la Municipalidad de Recoleta, si fue efectiva, a cambio de lo que ocurrió en la Municipalidad de Providencia, porque ésta no fue eficiente, lo que se refleja en un cierto grado de desinformación. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.2.

#### **4.1.3. Incentivo al cambio**

El **incentivo al cambio** se refiere a los mecanismos que emplean la Unidad o Dirección municipal correspondiente para convencer o motivar a los Funcionarios de adoptar un nuevo proyecto o modelo que genere cambios importantes dentro del Municipio y que, a su vez, mejore la competencia interna de la institución y servicio.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

El incentivo al cambio, según el Jefe de Ingresos, dentro del Municipio de Recoleta, se realizó debidamente a los Funcionarios, especialmente, a quienes

operarían, directamente, con este nuevo sistema de pagos electrónicos directos, con el fin de comenzar una correcta instauración de un modelo que cambiaría los procesos con los que se operaba hasta entonces. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.0

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

El incentivo al cambio, según la Jefa de Licencias de Conducir y la Encargada de Proyectos, dentro del Municipio de Providencia, no tuvo gran cabida, de modo que se realizó gradualmente, lo que también, ocurre con la difusión interna, que provoca desinformación en ciertos Usuarios. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información obtenida anteriormente, que en ambos Municipios, el incentivo al cambio se realizó y la diferencia está que en la Municipalidad de Recoleta, si ocurrió debidamente, a cambio de lo que sucedió en la Municipalidad de Providencia ,donde no obtuvo mayor cabida, desde el punto de vista de este estudio, esta variable tiene una gran relevancia e influencia en los Funcionarios ligados a pagos de trámites, porque ellos, son también, beneficiados por la automatización de este proceso. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.2.

#### **4.1.4. Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos**

Un buen intercambio de recursos y acuerdos bien ejecutados de parte de los actores intervinientes en este proceso trae beneficios muy positivos para el éxito del modelo o proyecto.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

La capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos, según el Encargado de Informática, en el Municipio de Recoleta, es considerada como buena e importante, pues la relación laboral entre Municipalidad y terceros, es y debe seguir siendo continua, con el fin de que no se produzcan conflictos internos que generen resultados negativos entre ambas partes, ya que el principal afectado sería el Contribuyente. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

En el Municipio de Providencia, según la Jefa de Licencias de Conducir, la capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos se mantiene en la cima de las prioridades, pues se procura, además, de mantener buenas relaciones, que el flujo de información y retroalimentaciones sea constante y provechoso. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida anteriormente, se desprende la aparición de una variable que toma más relevancia dentro del proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, como es la capacidad de intercambiar recursos y llegar a acuerdos por parte del Municipio y, en estos casos, con la empresa externa. El adecuado cumplimiento de lo dicho anteriormente, puede garantizar enormemente un buen resultado, que claramente traerá beneficios para todas las partes intervinientes. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.7.

#### **4.1.5. Fomento de las buenas prácticas labores**

Las buenas prácticas laborales son un manual o guía que toda institución posee con el fin de normar el comportamiento dentro de ésta, por lo tanto, su fomento, es vital no solo para mejorar la convivencia laboral sino que también para evitar conflictos que perjudiquen el desarrollo de algún proyecto, meta, etc.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Según el Encargado de Gestión del Conocimiento, el fomento de las buenas prácticas laborales, en el Municipio de Recoleta, se realiza constantemente en todos los ámbitos internos. Esto, provoca que el ambiente laboral general y particular sea ameno para todos. Sin duda, afecta positivamente a los Funcionarios ligados a trámites electrónicos directos y desencadena un buen resultado, que el Contribuyente percibe al momento de acceder a este servicio web. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

El fomento de las buenas prácticas laborales, según la Jefa de Licencias de Conducir, en el Municipio de Providencia, se promueve activamente dentro de los Funcionarios, gracias a la existencia de Manuales que lo rigen. Evidenciando una preocupación por mantener un clima laboral positivo. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida anteriormente, se desprende que el fomento de las buenas prácticas laborales, es una variable que influye altamente en una buena planificación, implementación y ejecución de proyecto, como lo es, en este caso, el portal de pagos electrónicos directos. Ambas Municipalidades están conscientes de esto y hacen lo que corresponde para mejorar y potenciar un buen clima

laboral. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.7.

#### **4.1.6. Licitación y contrataciones con terceros**

Las **licitaciones** son el medio mediante el cual un proyecto se hace viable según las Leyes a las que el Municipio en este caso, debe apegarse. Y, los **contratos**, son acuerdos legales que no se pueden romper<sup>47</sup> entre dos partes para este caso.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Las licitaciones y contratos, en el Municipio de Recoleta, cumplen con los requisitos a los que se someten y tienen como objetivo normar la adjudicación de un servicio prestado por un tercero que para ese caso, es SMC (Sistemas Modulares de Computación). En esta parte, se definen en los contratos el tiempo, los montos, las condiciones, etc. con las cuales el Municipio y la empresa externa deben regirse. El Encargado de Informática señala que sin la presencia de licitaciones y contrataciones el proyecto no se puede realizar. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.6.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Las licitaciones y contratos, en el Municipio de Providencia, cumplen con los requisitos a los que se someten y tienen como objetivo normar la adjudicación de un servicio prestado por un tercero que para este caso, son dos, por un lado, SMC (Sistemas Modulares de Computación); y, por otro lado, PROEXSI. En esta Municipalidad, se hicieron tres licitaciones (y, por ende, tres contrataciones) por separado, donde SMC se adjudicó el servicio utilizado en Administración y Finanzas y PROEXSI, se adjudicó dos servicios utilizados para el Juzgado de

---

<sup>47</sup> Salvo en situaciones determinadas por el mismo contrato.

Policía Local y Dirección de Tránsito. Esto, se debió a que cada una de las tres partes existentes con pago electrónico directo, realizó dichas gestiones por separado y en distintos tiempos, ajustándose a sus propias necesidades. La Encargada de Proyectos señala que sin la presencia de contrataciones y licitaciones el proyecto no puede realizarse. La validación según la escala de valoración que los Funcionarios proporcionaron es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida anteriormente, se desprende que en las dos Municipalidades, se siguió el mecanismo como corresponde y aunque se procedió distintamente, ambas alcanzan el mismo objetivo, que es incorporar en sus servicios la posibilidad de realizar pagos directamente a través de las respectivas páginas web de los Municipios. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.8.

#### **4.1.7. Migración de datos**

La **migración de datos** consiste en la transferencia de materiales digitales de la Municipalidad a otro organismo. Se trata de una consideración clave para cualquier implementación, actualización o consolidación de un sistema informático.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

La migración de datos, según el Encargado de Informática, en el Municipio de Recoleta, no es tan relevante debido al formato de *web service* que se utiliza en lo relativo a esta información, se menciona que un *web service* es una tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones o redes de ordenadores como internet. La valoración que dan los Funcionarios es de 3.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

La migración de datos, según la Jefa de Informática, en el Municipio de Providencia, no es tan relevante debido al formato de web service que se utiliza en lo relativo a esta información. La valoración que dan los Funcionarios es de 3.3.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida anteriormente, se desprende que la migración de datos, no es un tema fundamental en el proceso de implementación de plataforma de pagos electrónicos debido al formato web service. Las dos Municipalidades pueden prescindir de esta variable mientras el servicio contratado se ajuste a sus necesidades respecto a los datos, los que siempre son de absoluta propiedad del Municipio. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 3.2.

## **Análisis de la dimensión de Criterios Planificación e Implementación**

Al analizar **cualitativamente** la dimensión, podemos deducir, que:

Respecto a la información obtenida, podemos observar que la dimensión de “**criterios de planificación e implementación**” no presentó diferencias en la experiencia de implementación de pagos electrónicos directo en las Municipalidades de Recoleta y Providencia.

Cabe destacar que tanto en el Municipio de Recoleta como en el Municipio de Providencia, las variables “**apoyo político**”, “**difusión interna**” y “**migración de datos**”, demostraron presentar una similitud respecto a la apreciación de los entrevistados, ya que en ambos casos, fueron considerados como elementos **no fundamentales** para la implementación del portal de pagos electrónicos directos.

Respecto a las variables “**Fomento de las buenas prácticas labores**” y “**capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos**”, resultaron tener las mismas características en apreciación de los entrevistados y en procedimiento de los procesos, pues tanto la Municipalidad de Recoleta como la Municipalidad de Providencia, destacan la importancia de ambas variables para garantizar la eficiencia en el proceso de implementación de pagos electrónicos directos en los Municipios.

En relación a la variable “**incentivo al cambio**”, se puede destacar que tanto los Funcionarios entrevistados del Municipio de Recoleta como los pertenecientes al Municipio de Providencia, mencionaron que pudo haber sido mejor.

Para finalizar el análisis de la dimensión se mencionará que la variable “**licitación y contrataciones**”, también, resultó ser similar en ambos Municipios, ya que tanto la Municipalidad de Recoleta como la Municipalidad de Providencia, reciben la prestación de servicios informáticos por parte de un contratista, cumpliendo con las normativas de adjudicación, pero con un proceder distinto, pues el caso A, es a través de un prestador y el caso B, es con dos prestadores de servicios informáticos.

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos decir, que:

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta otorgaron una valoración de 4.0 a la dimensión de “**planificación e implementación**”.

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Providencia otorgaron una valoración de 4.3 a la dimensión de **“planificación e implementación”**.

En el caso A, la variable que obtuvo la valoración **inferior** corresponde a **“migración de datos”** y **“apoyo político”**, con un valor de 3.0 y 3.6, respectivamente. Mientras que la valoración **superior** la obtuvo la variable **“licitación y contrataciones a terceros”**, con un valor de 4.6. En el caso B, las variables que obtuvieron la valoración **inferior** corresponde a **“migración de datos”** y **“apoyo político”**, con un valor de 3.3 cada uno. Mientras que la valoración **superior** la obtuvieron las variables **“capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos”**, **“fomento de las buenas prácticas laborales”** y **“licitación y contrataciones a terceros”**, con una valoración de 5.0 cada uno.

El promedio de la dimensión es de 4.2, inferior al promedio general y de referencia de la tabla de indicadores, que es de 4.4.

Según el promedio de las variables, tres de siete variables obtuvieron una valoración sobre el promedio general (4.4), por lo que cuatro variables, no alcanzaron a calificar como criterio de planificación e implementación para la Guía de Criterios de Implementación de un Portal de Pagos Electrónicos Directos.

## 4.2. Dimensión: Criterios de Gestión y Administración

### 4.2.1. Tiempo para la implementación del Programa

El tiempo para la implementación del programa es el periodo que se establece en el Municipio para llevar a cabo un proyecto en su totalidad, desde que se inicia hasta que está en funcionamiento completamente.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

El tiempo que estimó la Municipalidad de Recoleta para el proceso de implementación y según se desprende de lo señalado tanto por el Encargado de Informática como por el Jefe de Ingresos, fue detallado en el llamado a licitación pública realizado el día 24 de agosto del año 2012 a través de la plataforma de licitaciones de Mercado Público<sup>48</sup>. Dentro de este ciclo se incluyen las etapas de coordinación y presentación de proyectos, instalación de hardware y sistemas, migración de datos, capacitaciones, puesta en marcha y mantención y recepción de sistemas. La valoración que dan los Funcionarios es de 3.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

En el Municipio de Providencia, el tiempo de implementación por el cual se contrata el servicio externo es por un periodo de 4 años para los dos contratistas, con posibilidad de continuidad, si la adjudicación se renueva por un periodo más. Esta eventualidad se puede ver afectada, ya que se busca unificar los servicios informáticos a un único proveedor con los que opera el Municipio, en los próximos años. La Jefa de Licencias de Conducir y la Encargada de Proyectos, concuerdan

---

<sup>48</sup> El sitio web donde los organismos del Estado realizan sus propuestas de adjudicación de bienes y servicios es [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)

con que lo relativo al tiempo de implementación es vital para la ejecución del proyecto. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Respecto al tiempo de implementación del proyecto y según la información obtenida de los dos Municipios, se desprende que hay diferencias entre los dos casos, que se deben a las condiciones con las que se adquiere el servicio externo o contratista. Se sabe que en Recoleta, es un proveedor que presta servicios por 3 años y en Providencia, son dos provisosores que suministran productos por 4 años. Estos factores pueden generar diferencias en la influencia que tienen sobre el producto. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.2.

#### **4.2.2. Infraestructura necesaria para la implementación del Proceso**

Se refiere al espacio físico con el que el Municipio debe contar para que el servicio una vez en funcionamiento no presente fallas ni carencias respecto a su calidad y entrega.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

En el Municipio de Recoleta, la infraestructura no fue necesaria adaptarla, pues se cuenta con un edificio Consistorial que es capaz de abarcar todas las dependencias de la Municipalidad, según aclaró el Jefe de Ingresos. Por lo que la incidencia es baja. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

En el Municipio de Providencia, según la Jefa de Licencias de Conducir, la infraestructura existente es capaz de albergar lo relacionado a la ejecución del

portal de pagos electrónicos, por lo que no se necesitaron alteraciones a ésta. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida se desprende que la infraestructura que se pueda requerir para una óptima ejecución del proyecto es mínima, ya que en ninguno de estos Municipios se alteró el espacio físico, demostrando que las instalaciones más importantes que se requieren provienen o están en las dependencias de la empresa externa. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.5. Lo que expresa que el Municipio se preocupa y está consciente de que el contratista debe disponer de infraestructura física suficiente para cumplir lo que se le exige por contrato.

#### **4.2.3. Capacitaciones**

Las **capacitaciones** se entienden como mecanismos de enseñanza dentro de una institución que permiten instruir a un grupo específico de Funcionarios sobre un nuevo tema, trabajo, sistema, etc.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

El Encargado de Informática y el Jefe de Ingresos, concuerdan con que las capacitaciones a Funcionarios en el Municipio de Recoleta, en cuanto al uso de nuevas tecnologías fueron proporcionadas por la empresa proveedora de los sistemas informáticos, a su vez, ocurren, también, a modo de adaptación a medida que se desarrolla el proyecto, es decir, los Funcionarios van aprendiendo en el camino cómo usar estas tecnologías. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Las capacitaciones a Funcionarios en el Municipio de Providencia se realizaron según el proceso correspondiente al contrato, ya que la empresa externa se encarga de ello. Fueron constantes y periódicas, según señalaron la Jefa de Ingresos y la Encargada de Proyectos. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información obtenida, que las capacitaciones a Funcionarios respecto a un sistema nuevo, especialmente, si es informático, requiere las instrucciones mínimas para operar, aumentando así las capacitaciones de quienes trabajan con estos equipos. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.7.

#### **4.2.4. Mantenciones**

Las **mantenciones** se entienden como procesos que ayudan a conservar insumos tecnológicos (software y hardware) dentro de parámetros mínimos de funcionamiento de acuerdo al año en curso, a los requerimientos que la institución necesita y la seguridad de que no presenten fallas en el sistema informático.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Las mantenciones en el Municipio de Recoleta, según el Encargado de Informática, se hacen periódicamente y están reguladas según el contrato con la empresa externa, quien se encarga de proveerlas, destacando las mejoras y mantenciones físicas a los servidores de los sistemas. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Las mantenciones en el Municipio de Providencia, se hacen periódicamente y están reguladas según el contrato con la empresa externa, quien se encarga de proveerlas, según concuerdan la Jefa de Licencias de Conducir, el Coordinador de la Oficina de Permisos de Circulación y la Encargada de Proyectos. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información anterior, que las mantenciones son muy necesarias y que su importancia conlleva que sean frecuentes y eficaces para que el servicio que se le entrega a la comunidad no tenga errores ni fallas mientras se ejecuta. Es decir, es de vital importancia que el sistema no disminuya su desempeño en horarios y fechas altas de cancelación de trámites. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.5.

#### **4.2.5 Comunicación inter organizativa e intergubernamental**

La **comunicación intergubernamental** se entiende como las relaciones entre gobiernos, que para este caso, corresponderán a temas sobre ventanilla única digital. Y la **comunicación inter organizativa** se entiende como las relaciones entre distintas organizaciones, que para este caso, corresponderán a nexos sobre temas de ventanilla única digital entre organismos como Municipalidad e Intendencias o Ministerios o Subsecretarías, etc.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

En el Municipio de Recoleta, según el Encargado de Informática, el tema de las comunicaciones que se desarrollan se consideran importantes y están siempre presentes, pues una vez que se comienza el proyecto, esto se genera por sí solo,

lo que ocurre por el seguimiento de contratos e iniciativas ya estipuladas por organismos participantes. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

En el Municipio de Providencia, aunque la comunicación inter gubernamental y organizativa no influye de manera decisiva, ya que los resultados no demuestran que este proceso fue eficiente, se realiza constante y frecuentemente, según señala la Jefa de Licencias de Conducir. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida, se desprende que hay una visión compartida respecto a la comunicación entre el Municipio y otras entidades que pueden ser parte del Gobierno o no. Esta visión recalca la importancia de que dicho flujo de información sea constante y fluido. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.2.

#### **4.2.6. Asesoría y coordinaciones técnicas recibidas**

Se refiere a si el Municipio recibió de algún ente en particular ayuda expresada en asesorías y coordinaciones técnicas sobre algún ítem del proyecto que en su momento haya presentado debilidad corregible.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

En el Municipio de Recoleta, según el Encargado de Informática, si existen asesorías y coordinaciones técnicas, para la cual SMC presta apoyo desde sus oficinas en forma remota vía conectividad IP al servidor municipal, tantas veces que sea requerido, tanto en aspectos de sistemas, como también respecto de su ambiente de implantación. Todas las correcciones y mejoras que se introducen en los sistemas informáticos, se proporcionan a la Municipalidad sin costo adicional al

costo del servicio mensual. Para este caso, SMC, no se considera externo, pues es participe activo dentro de este proceso. Los Trabajadores municipales, no obstante, consideran de relevancia medio este factor. La valoración que dan los Funcionarios es de 3.7.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

En el caso de la Municipalidad de Providencia, según la Jefa de Licencias de Conducir y la Encargada de Proyectos, las asesorías y coordinaciones técnicas se producen constantemente y son provistas por las dos empresas prestadoras de servicios, quienes desde sus instalaciones propias gestionan este tipo de ayuda para los casos en que se necesiten. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida, se desprende que en las dos Municipalidades se reciben asesorías y coordinaciones técnicas para un buen ejecutamiento del portal de pagos electrónicos directos, pero con distintas incidencias. Lo que refleja la situación de Providencia al tener dos proveedores, que según lo investigado tiene muchas probabilidades de presentar quiebres en las relaciones de estos en pos del Municipio, en este caso, las asesorías y coordinaciones técnicas, se hacen más necesarias. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable es de 4.2.

#### **4.2.7. Registro y control de actividades**

Se entiende como un padrón donde se controlan los movimientos de quienes intervienen en el proceso desde su inicio a su fin. De modo que se sondee el comportamiento que debe ser de acuerdo al diseño preestablecido.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

En el Municipio de Recoleta, sí existió un adecuado registro y control de actividades en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, del cual se encargó el Departamento de Informática a través del Inspector Técnico del servicio, previamente regulado por contrato. Pese a esto, hay aspectos por mejorar. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

En el Municipio de Providencia, también, existió un adecuado registro y control de actividades en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, pero del cual, se encargó la Dirección de Innovación y Gestión de Calidad. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida, se desprende que en las dos Municipalidades se realizó un adecuado registro y control de actividades por parte de las Unidades correspondientes, lo que evidencia una notoria preocupación por normar y velar por un buen cumplimiento de tareas de quienes participan en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.9.

#### **4.2.8. Modificaciones y adaptaciones al diseño**

Se entienden como las correcciones que pudo haber en el modelo que primeramente se presentó y que tuvieron que adaptarse al contexto municipal y comunal vigente.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

En el Municipio de Recoleta, las modificaciones y adaptaciones del diseño están normadas por un mutuo acuerdo entre las partes, como también los incumplimientos graves del contrato y las necesidades imperantes de la Comunidad o Contribuyentes que acceden al servicio, la cuales son causales de modificaciones o adecuaciones al diseño de implementación, esta labor le corresponde a Administración municipal, según señaló el Jefe de Ingresos. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Según las bases técnicas y administrativas, en el Municipio de Providencia, las modificaciones y adecuaciones al diseño se norman de la siguiente manera: éstas no podrán exceder en total el 30% en aumentos ni el 20% en disminuciones de lo originalmente estipulado por contrato. Cualquier modificación estará sujeta a aprobación o rechazo por parte de la Alcaldía. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida, se puede desprender que las modificaciones y adaptaciones al diseño de implementación del portal de pagos electrónicos directos, es bastante importante en el transcurso de éste, ya que pueden surgir situaciones imprevistas que demanden un cambio en lo planeado en un inicio, para lo cual, existen los mecanismos para hacerlos. Los Municipios consideran de mucha importancia esta variable, pues les puede ayudar a evitar muchos conflictos asociados a una mala implementación. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.5.

#### 4.2.9. Fiscalizaciones recibidas

Se refiere a las inspecciones a las que se somete el proyecto y proceso en sí, las que pueden ser de origen interno o externo al Municipio. Tienen el fin de detectar irregularidades y fallas dentro de su funcionamiento.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Las fiscalizaciones en la implementación de pagos en línea electrónicos directo realizadas en la Municipalidad de Recoleta, según el Jefe de Ingresos, son de tipo interna y externa. Las fiscalizaciones internas son realizadas por la Unidad Técnica perteneciente al Municipio, quien controla que los procesos se cumplan con la funcionalidad que fueron establecidos, de no ser así, debe realizar una notificación por escrito a la empresa prestadora de los servicios de lo contrario, se aplica la normativa de multas y sanciones vigentes, dentro de las facultades que tiene también, puede modificar o agregar prestaciones en un cierto porcentaje. Las fiscalizaciones externas son realizadas por la Contraloría General de la República, como el ente superior del organismo público y en su rol fiscalizador de los ingresos y de la inversión, en este caso municipal, vela por el correcto flujo del dinero recaudado por los pagos en línea electrónicos. Hay que destacar que tanto las fiscalizaciones internas como las externas son realizadas de manera frecuente. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Las fiscalizaciones en la implementación de pagos en línea electrónico directo realizadas en la Municipalidad de Providencia, según la Jefa de Licencias de Conducir y el Coordinador de la Oficina de Permisos de Circulación, son de tipo interna y externa. Las fiscalizaciones internas son realizadas por la Unidad Técnica que el Municipio delegó, quien controla el correcto flujo de los procesos y, además, es quien realiza las notificaciones del no cumplimiento, errores o mejoras

a la empresa proveedoras de los servicios y en caso de incumplimiento, determina las multas y sanciones reguladas en las bases administrativas. Las fiscalizaciones externas son realizadas por la Contraloría General de la República, quien controla el correcto flujo de dinero recaudado a través de los pagos electrónicos. Ambas fiscalizaciones son realizadas de manera permanente. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.5.

- **Análisis caso A y B**

Con la información obtenida de la experiencia de los Municipios de Recoleta y Providencia, se observa que no hay mayores diferencias respecto a las fiscalizaciones realizadas en ambas. Los dos Municipios realizan fiscalizaciones internas con la existencia de una Unidad Técnica, la cual tiene la facultad de aplicar multas y sanciones. También, se somete a fiscalización externas, las cuales son transversales y periódicas, que son realizadas, principalmente, por la Contraloría General de la República. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.5

## **Análisis de la dimensión de Criterios de Gestión y Administración**

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos deducir que:

Respecto a la información obtenida podemos mencionar que la dimensión de “**gestión y administración**”, sí presentó diferencias en la experiencia de los casos A y B, ya que existió una igualdad en ocho de los nueve indicadores, la diferencia que se demostró fue en una sola variable, la que posee al menos una igualdad o concordancia en las apreciaciones de los Funcionarios entrevistados o características de las experiencias.

Las variables “**infraestructura necesaria para la implementación del proceso**”, “**capacitaciones**”, “**mantenciones**”, “**comunicación intergubernamental e inter organizativa**”, “**registro y control de las actividades**”, “**asesoría y coordinación técnica recibida**”, “**modificaciones y adaptaciones al diseño**” y “**fiscalizaciones recibidas**”, demostraron similitud en las características de los procesos de implementación.

La variable de “**tiempo para la implementación**”, demostró cierta igualación en las experiencias de las Municipalidades de Recoleta y Providencia, ya que en ambas fue proporcionado por la empresa proveedora de los servicios informáticos. La diferencia radica en el tiempo, pues cada Municipio, estableció en sus contratos la durabilidad de estos, en el caso A, corresponden a un periodo de tres años y en el caso B, corresponde a un periodo de cuatro años.

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos deducir que:

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta otorgaron una valoración de 4.2 a la dimensión de “**criterios de gestión y administración**”.

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Providencia otorgaron una valoración de 4.7 a la dimensión de “**criterios de gestión y administración**”.

En el caso A, las variables que obtuvieron la valoración **inferior** corresponden a “**tiempo para la implementación del programa**”, con valor de 3.3 y “**asesoría y coordinación técnica recibida**”, con un valor de 3.7. Mientras que la valoración **superior** fue otorgada a la variable “**registro y control de las actividades**”, con un valor de 5.0.

En el caso B, la variable “**comunicación intergubernamental e inter organizativa**”, obtuvo la valoración inferior de 4.0, mientras que las variables “**tiempo para la implementación del programa**”, “**infraestructura necesaria para la implementación del proceso**” y “**capacitaciones**”, obtuvieron una valoración de 5.0 cada uno.

El promedio de la dimensión, es de 4.5, superior al promedio general y de referencia de la tabla de indicadores, que es de 4.4

Según el promedio de las variables, seis de nueve obtuvieron un puntaje sobre el promedio general (4.4), por lo que tres variables no alcanzaron a calificar como criterio planificación e implementación para la Guía de Criterios de Implementación de un Portal de Pagos Electrónicos Directos.

### **4.3. Dimensión: Criterios Financieros**

#### **4.3.1 Financiamiento externo**

Se refiere a la posibilidad o al hecho de que el Municipio haya recibido dinero por parte de otras instituciones para cumplir los objetivos del proyecto.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Los suministros monetarios externos en la Municipalidad de Recoleta, no existieron, según concordaron el Encargado de Informática, el Jefe de Ingresos y el Encargado de Gestión del Conocimiento, ya que la fuente de financiamiento correspondió a recursos propios. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.0

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Los suministros monetarios externos en la Municipalidad de Providencia, no existieron, según concordaron la Jefa de Licencias de Conducir, la Encargada de Proyectos y el Coordinador de la Oficina de Permisos de Circulación, pues la fuente de financiamiento correspondió a recursos propios. La valoración que dan los Funcionarios es de 1.0

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información obtenida, que la fuente de financiamiento para el proyecto de implementación de pagos electrónicos directos en las Municipalidades investigadas fue similar, lo que se debió, a que ambos Municipios contaban con un presupuesto directo, que solventaba los costos de la implementación. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 2.5.

#### **4.3.2. Financiamiento interno**

Se refiere a la posibilidad o existencia de que el Municipio haya aportado recursos financieros propios con el fin de cumplir los objetivos del proyecto.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

El financiamiento interno del proceso de implementación de pagos electrónicos directos en la Municipalidad de Recoleta, si existió. Fue exclusivamente con recursos propios del Municipio, a base del presupuesto disponible, el cual fue aprobado para la contratación de servicios de plataforma tecnológica asociados a la gestión municipal por un periodo de tres años, donde se establecen las modalidades y condiciones de pago, según concordaron el Encargado de

Informática, el Jefe de Ingresos y el Encargado de Gestión del Conocimiento. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

El financiamiento interno de los procesos de implementación de pagos electrónicos directos en la Municipalidad de Providencia, si existió, fue con recursos propios, a base del presupuesto que en este Municipio ocurrió en distintas fechas por contar con dos empresas proveedoras para la contratación de servicios de plataforma tecnológica, utilizado para las tres tramitaciones con pago electrónico directo, según concordaron la Jefa de Licencias de Conducir, la Encargada de Proyectos y el Coordinador de la Oficina de Permisos de Circulación. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0

- **Análisis caso A y B**

Se desprende de la información obtenida, que para implementar el pago electrónico directo en las Municipalidades de Recoleta y Providencia, el tipo de financiamiento que utilizaron fue el mismo, esto quiere decir, que la fuente de recursos fue interna, independiente del número de la cantidad de proveedores que prestan el servicio y el tiempo en que se realizan. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.9.

#### **4.3.3. Recursos y presupuestos aprobados**

Se refiere al tipo y características de los recursos y presupuestos que finalmente se aprobaron en el proyecto.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Los recursos monetarios y el presupuesto aprobado para el proceso de implementación de pagos electrónicos directos en la comuna de Recoleta para

realizar el llamado a licitación pública y posterior contratación del proveedor de servicio e insumos tecnológicos, fueron realizados bajo la normativa existente, cumpliendo con todos los procedimientos legales asociados a esta tramitación interna, el monto de los recursos fue especificado en las bases administrativas y propuesta pública. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Los recursos monetarios y el presupuesto aprobado para el proceso de implementación de pagos electrónicos directos en la comuna de Providencia para realizar los distintos llamados a licitación pública y posterior contratación de los dos proveedores se realizaron bajo la normativa existente y cumpliendo con los procedimientos legales y administrativos, el monto del dinero es especificado en el certificado de disponibilidad presupuestaria<sup>49</sup>. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Tanto la Municipalidad de Recoleta como la Municipalidad de Providencia, cumplieron con la normativa vigente en los procesos de asignación de recursos y posterior presupuesto aprobado, y a su vez, argumentaron que los recursos monetarios fue una variable fundamental para iniciar el proyecto de pagos electrónicos directos. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 5.0.

---

<sup>49</sup> El Certificado de Disponibilidad Presupuestaria es el documento que detalla el dinero que se estima para el presupuesto anual y total del proyecto.

## **Análisis de la dimensión de Criterios Financieros**

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos deducir que:

Respecto a la información obtenida, podemos destacar que la dimensión de “**criterios financieros**” no presentó variación en la experiencia de los casos A y B, ya que existió una igualación en las tres variables, por lo tanto, fueron las mismas características de financiamiento para la implementación de pagos electrónicos directo en ambos Municipios.

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos deducir que:

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta, otorgaron una valoración de 4.7 a la dimensión de “**criterios financieros**” .Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Providencia, otorgaron una valoración de 3.7 a la dimensión de “**criterios financieros**”.

En el caso A, la variable que obtuvo la valoración **inferior** corresponde a “**financiamiento externo**”, con un valor de 4.0. Mientras que la valoración **superior** la obtuvo la variable “**recursos y presupuesto aprobado**”, con un 5.0.

En el caso B, la variable que obtuvo la valoración **inferior** corresponde a “**financiamiento externo**”, con un valor de 1.0. Mientras que las valoraciones superiores las obtuvieron las variables “**financiamiento interno**”, “**recursos y presupuesto aprobado**”, con un valor de 5.0 cada uno.

La variable que predominó tanto en el caso A como en el caso B, es el de “**recursos y presupuesto aprobado**”, ya que en ambos casos, obtuvo la puntuación máxima e igual de 5.0.

La diferencia significativa<sup>50</sup> según la valoración de los Funcionarios entrevistados ocurrió en la variable “**financiamiento externo**”.

El promedio de la dimensión “**Criterios financieros**”, es de 4.2, inferior al promedio general y de referencia de la tabla de indicadores, que es de 4.4.

Según el promedio de las variables, dos de tres obtuvieron la valoración sobre el promedio general (4.4) por lo que una variable no alcanzó a calificar como criterio financiero para la Guía de Implementación que será propuesta más adelante.

#### **4.4. Dimensión: Criterios Tecnológicos**

##### **4.4.1. Equipos utilizados en el proceso de implementación**

Se refiere a los equipos de carácter informático que se requirieron para llevar a cabo el funcionamiento del proyecto como por ejemplo, computadoras, servidores, impresoras, etc.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Los equipos utilizados en el proceso de implementación en la Municipalidad de Recoleta, según el Jefe de Ingresos, son provistos por la empresa externa, SMC, y que se regulan en el contrato que firmó el Municipio y el contratista. Los equipos que se utilizan, principalmente, son servidores (son nodos que, forman parte de una red y proveen servicios a otros nodos denominados clientes). La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

---

<sup>50</sup> Las diferencias significativas corresponden al intervalo de 1 punto o más en las notas de evaluación.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Los equipos utilizados en el proceso de implementación en la Municipalidad de Providencia, según la Encargada de Proyectos y la Jefa de Licencias de Conducir, son provistos por la empresa externa, que en este caso, es SMC y PROEXSI, y que claramente se regulan en el contrato que firmó el Municipio y los externos. Los equipos que se utilizan, principalmente, son servidores (son nodos que, forman parte de una red y proveen servicios a otros nodos denominados clientes). La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida, se desprende que en los dos Municipios se realiza un procedimiento similar, en donde se deja en manos del tercero, la provisión de equipos computacionales de más importancia como son los servidores, ya que el uso o la necesidad de equipos como computadores son mínimos y el Municipio puede hacerse cargo de este tema perfectamente. Los servidores corresponden al cerebro de este sistema, pues su buena ejecución, define la calidad del servicio que, finalmente, llega al usuario, quien no quiere encontrarse con fallas y carencias mientras accede al sitio web. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.9.

#### **4.4.2. Software y Sistemas Informáticos**

Se refiere al tipo y características del software y sistemas informáticos que se utilizan, actualmente, para operar el servicio activamente.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Los software y los sistemas informáticos utilizados para el proceso de implementación de pagos electrónicos directos fue una renovación de lo que ya

existía, para ello, la Municipalidad de Recoleta, los requirió de la empresa de Sistemas Modulares de Computación (SMC) que de manera global presta todos los servicios de plataforma y asociados a gestión municipal, cumpliendo con los requerimientos técnicos establecidos y que considerará, fundamentalmente, el pago electrónico y, en especial, la firma electrónica digital avanzada, según señala el Encargado de Informática y las bases administrativas de la propuesta. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.7.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

Los software y los sistemas informáticos utilizados para el proceso de implementación de pagos electrónicos directos fue una renovación de los sistemas tecnológicos existentes, para ello, la Municipalidad de Providencia, requirió de dos empresas de servicios computacionales, siendo una, Sistemas Modulares de Computación (SMC) y, la otra, PROEXSI, que de manera eficiente integran todos los sistemas y mantienen una interrelación entre sí, tanto en su gestión como en el soporte de los sistemas, cumpliendo con los requerimientos técnicos, según señalaron la Encargada de Proyectos y la Jefa de Licencias de Conducir. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Respecto a la información obtenida, se desprende que tanto el Municipio de Recoleta como en el Municipio de Providencia, predominó el concepto de renovación de los sistemas que ya existían como medida de adecuación a las nuevas demandas de gestión y mejoramiento tecnológicos. También, se observa, que hay una diferencia en ambos Municipios, ya que Recoleta, implementó sus sistemas de pago electrónico de manera globalizada con una empresa y, a su vez, la Municipalidad de Providencia, implementó el mismo servicio de manera parcial

con dos empresas, que de forma integrada, obtienen la totalidad de los pagos electrónicos directos.

El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.9.

#### **4.4.3. Alfabetización digital de los Funcionarios**

Se refiere al nivel de pericia de los Funcionarios municipales para operar los sistemas nuevos del servicio o, en su defecto, a si hubo necesidad de aplicar cursos especiales para cubrir brechas de conocimiento digital.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

La alfabetización digital de los Funcionarios en la Municipalidad de Recoleta fue considerada como un elemento fundamental y de suma importancia al momento de la implementación de los pagos electrónicos directo, para ello, se realizaron las capacitaciones pertinentes y cursos de capacitación e inducción que familiarizaron a los Funcionarios en sus distintos niveles con el sistema operativo que es utilizado para los procesos administrativos, aunque los Funcionarios contaban con conocimientos básicos sobre el tema, según señala el Jefe de Ingresos. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

La alfabetización digital de los Funcionarios en la Municipalidad de Providencia fue un elemento importante y necesario para la implementación de los sistemas operativos y administrativos de los pagos electrónicos directos, para ello, se realizaron cursos y capacitaciones para acercar de manera efectiva a los Funcionarios con los nuevos y actualizados procedimientos. Hay que mencionar que en la experiencia de la Municipalidad de Providencia, esto ocurrió en distintos

tiempos para cada tramitación, considerando que para las tres tramitaciones se utilizan dos empresas proveedoras y cada una con contrataciones distintas. Según la Jefa de Licencias de Conducir y la Encargada de Proyectos, la alfabetización digital de los Funcionarios municipales, ha sido positiva y promovida frecuentemente. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información extraída, podemos decir, que ambas Municipalidades le otorgan importancia a la alfabetización digital de los Funcionarios. Sin embargo, los Funcionarios encuestados del Municipio de Providencia, son quienes dan mayor valoración a esta variable, evaluando su importancia con un 5.0.

Además, que en ambos Municipios, existió un proceso de inducción y capacitación para familiarizar a los Funcionarios con los sistemas operativos que fueron incorporados o actualizados. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.7

#### **4.4.4. Conectividad comunal a las nuevas tecnologías de la información**

Se refiere a si los índices de conectividad comunal a las nuevas tecnologías inciden en el resultado y demanda del servicio que la Municipalidad entrega.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

La conectividad comunal a las nuevas tecnologías de la información en Recoleta, sí incide, y de manera significativa, en el resultado y sobre todo en la demanda del servicio de pagos electrónicos de las tramitaciones municipales, según concordaron el Jefe de Ingresos y el Encargado de Gestión del Conocimiento. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

La conectividad comunal a las nuevas tecnologías de la información en la comuna de Providencia, sí incide, en la demanda del servicio en las tramitaciones municipales, según concordaron la Jefa de Licencias de Conducir y la Encargada de Proyectos. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Según la información obtenida, podemos determinar, que tanto la Municipalidad de Recoleta como la Municipalidad de Providencia, coinciden en que sí incide el nivel de conectividad comunal con el aumento de pagos electrónicos y, a su vez, mencionamos, que aunque existe una igualación en incidencia se valoran de distintas maneras, lo que se puede relacionar con que en la Municipalidad de Recoleta, el nivel de conectividad fija es inferior a la de la comuna de Providencia y que ésta última, también, cuenta con puntos de servicio de conexión WIFI<sup>51</sup> libre y gratuito como en algunas estaciones de transporte subterráneo. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.7.

#### **4.4.5 WIFI gratis para los Usuarios**

Similar al anterior, se refiere a que si la existencia de antenas de WIFI gratis para la comuna (entregadas por el Municipio) inciden en la demanda del servicio.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

En la Municipalidad de Recoleta, existe el servicio de WIFI gratuito suministrado de manera parcial, pero debido a la contingencia y a la necesidad que se hace cada día más imperante, actualmente, existe un proyecto que consta en la entrega gratuita de este servicio en la totalidad de sus dependencias. En relación a la entrega gratuita de este servicio, se afirma que debería incidir en el pago

---

<sup>51</sup> WIFI corresponde es la Conexión inalámbrica de acceso a internet.

electrónico de las tramitaciones municipales. Paralelamente, según el Encargado de Informática y el Encargado de la Gestión del Conocimiento, en el territorio físico de la comuna no existen puntos con redes WIFI gratuitas para los Contribuyentes. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.0.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

El servicio de WIFI gratuito sí es entregado por la comuna de Providencia, con una cobertura casi en su totalidad en las dependencias municipales y en las dimensiones territoriales, se especifica que esta conexión, sí incide de manera significativa al momento de realizar las tramitaciones municipales, el pago electrónico de estas mismas y, también, al momento de requerir alguna información, según señaló la Jefa de Licencias de Conducir. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Concluimos que esta similitud de percepciones y opiniones tiene un factor común, que radica en el uso de las herramientas tecnológicas por parte de la ciudadanía y la voluntad e interés de los Municipios por entregar a la ciudadanía un servicio que está en directa relación con los pagos electrónicos directos.

Se evidencia que ambas comunas tienen distinta realidad de servicio de WIFI gratuito, por lo tanto, esta diferencia, se asocia a que la Municipalidad de Providencia, contó desde mucho antes con el presupuesto para ello, lo que hace que el concepto de uso de ésta herramienta tecnológica esté más interiorizado por los Funcionarios.

La percepción de incidencia de WIFI gratuito en el pago electrónico de las tramitaciones municipales en ambas comunas es similar. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.5.

#### 4.4.6. Alfabetización digital de los Usuarios

Se refiere a que si los conocimientos de los Usuarios en el uso de internet influye en el uso del servicio o en su demanda.

- **Experiencia caso A: Municipalidad de Recoleta**

Tanto la alfabetización digital de los Usuarios como la utilización de las herramientas tecnológicas en el Municipio de Recoleta, es considerada como un factor importante y determinante en el pago electrónico directo de las tramitaciones, ya que plantean que existe una relación de incidencia de este indicador con el aumento de las tramitaciones electrónicas. Sin embargo, según señalan el Jefe de Ingresos y el Encargado de la Gestión del Conocimiento, el servicio está diseñado para un nivel de usuario básico, por lo que no se necesita mayor conocimiento informático. La valoración que dan los Funcionarios es de 4.3.

- **Experiencia caso B: Municipalidad de Providencia**

La alfabetización digital de los Usuarios y la utilización de las herramientas tecnológicas en el Municipio de Providencia es de total importancia, porque según su experiencia, y considerando la adecuación de la Ciudadanía con el uso de la tecnología, ha influido de manera significativa en el incremento de pagos electrónicos, según señaló la Jefa de Licencias de Conducir. La valoración que dan los Funcionarios es de 5.0.

- **Análisis caso A y B**

Ambos Municipios concuerdan que la alfabetización digital de los Usuarios es importante y, a su vez, tiene una notable incidencia en el aumento de las tramitaciones electrónicas y sus pagos.

Cabe mencionar que entre los Funcionarios consultados de la Municipalidad de Providencia, existe una mayor valoración que entre aquellos de la Municipalidad de Recoleta, diferencia que se asocia netamente al porcentaje de cantidad de

tramitaciones realizadas y al tiempo que ésta lleva en ejecución en cada Municipio. A modo de aclaración, se señala, que ésta variable a nivel de Usuario es considerado en el proceso de implementación por la incidencia fundamental en los pagos electrónicos. El promedio de puntaje de las valoraciones entre los dos Municipios para esta variable, es de 4.7.

## **Análisis de la dimensión de Criterios Tecnológicos**

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos decir que:

Respecto a la información obtenida, podemos observar que la dimensión de **“criterios tecnológicos”**, presenta una distinción en la experiencia de los casos A y B, ya que existieron diferencias en las características de una variable, y a su vez, el resto de las variables demostraron una igualación en las características tecnológicas para la implementación de pagos electrónicos directos en los Municipios de Recoleta y Providencia.

Las variables **“equipos utilizados en el proceso de implementación”**, **“software y sistemas informáticos”** y **“alfabetización digital de los Usuarios”**, resultaron tener las mismas características en contenido y forma en ambos Municipios, lo único que se diferencia fue que en el caso A, es proporcionado por una empresa proveedora y en el caso B. por dos empresas proveedoras.

Podemos destacar que tanto en el Municipio de Recoleta como en el Municipio de Providencia, existe una igualación en las variables de **“conectividad comunal a las**

**nuevas tecnologías” y “alfabetización digital de los Usuarios”, por lo que no existe diferencia alguna.**

La variable de WIFI gratis para los Usuarios demostró ser distinto, pues, actualmente, la cobertura de red en las dependencias municipales existe de manera parcial, en el caso A, y en totalidad, en el caso B, cabe mencionar que existe un proyecto en el Municipio de Recoleta de cobertura total el cual, en el corto plazo, igualará este indicador en ambos Municipios.

Al analizar **cuantitativamente** la dimensión, podemos deducir que:

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta, otorgaron una valoración de 4.4 a la dimensión de **“recursos tecnológicos”**.

Los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Providencia, otorgaron una valoración de 5.0 a la dimensión de **“recursos tecnológicos”**.

En el caso A, la variable que obtuvo la valoración **inferior** corresponde a **“WIFI gratis para los Usuarios”**, con un valor de 4.0. Mientras que las valoraciones **superiores** corresponden a las variables **“equipos utilizados en el proceso de implementación”** y **“software y sistemas informáticos”**, con un valor de 4.7 cada uno.

En el caso B, todas las variables de la dimensión obtuvieron un valor de 5.0, por lo tanto, no presentaron diferencias en su valoración.

El promedio de la dimensión es de 4.7, superior al promedio general y de referencia de la tabla de indicadores, que es de 4.4.

Según el promedio de las variables, todos obtuvieron un puntaje sobre el promedio general (4.4), por lo que todos califican como criterio tecnológico para la Guía de Implementación.

## **Análisis general**

Según la experiencia de las Municipalidades de Recoleta y Providencia en la implementación del Portal de Pagos Electrónicos Directo, se desprende lo siguiente:

1. No existieron diferencias significativas a nivel cualitativo en las experiencias de los casos de Recoleta y de Providencia, debido a que el proceder de los Municipios resultó ser similar en cuanto a su implementación.
2. A nivel cuantitativo se observa que la valoración de las variables que se obtuvo a través de la aplicación de la escala de valoración a los Funcionarios de ambas Municipalidades, se demostró que la mayoría de las apreciaciones coincidieron, ya que solo cinco indicadores tuvieron una diferencia significativa en su valoración y el resto, resultó ser similar.
3. Otro tema a destacar es que tanto la Municipalidad de Recoleta como la Municipalidad de Providencia, dejan en manos de terceros la parte informática de la implementación, que en este caso, es la empresa proveedora de los servicios informáticos<sup>52</sup>, al igual que los recursos tecnológicos necesarios para la implementación del portal de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales.

---

<sup>52</sup> SMC, para Recoleta; PROEXSI y SMC , para Providencia.

4. A continuación, como elemento fundamental del análisis general de la investigación, se determinó que las siguientes **variables califican** para la Guía de Criterios de Implementación<sup>53</sup>, que se propondrá en este trabajo de investigación:

- Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos.
- Fomento de buenas prácticas laborales.
- Licitación y Contrataciones con terceros.
- Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.
- Capacitaciones.
- Mantenciones.
- Registro y control de actividades.
- Modificaciones y adaptaciones al diseño.
- Fiscalizaciones recibidas.
- Financiamiento interno.
- Recurso y Presupuestos aprobados.
- Equipos utilizados en el proceso de implementación.
- Software y sistemas informáticos.
- Alfabetización digital de los Funcionarios.

---

<sup>53</sup> Implementación de un portal de pagos electrónicos directos de trámites municipales.

- Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas.
- WIFI gratis para los Usuarios.
- Alfabetización digital de los Usuarios.

Para finalizar el análisis general, a continuación, se determinan las **variables que no califican** para la Guía de Criterios de Implementación<sup>54</sup>, por obtener nota inferior a 4.4 en la escala de valoración, éstas corresponden a:

- Apoyo político.
- Difusión interna.
- Incentivo al cambio.
- Migración de datos.
- Tiempo para la implementación del programa.
- Comunicación intergubernamental e inter organizativa.
- Asesoría y coordinación técnica recibidas.
- Financiamiento externo.

---

<sup>54</sup> Implementación de un portal de pagos electrónicos directos de trámites municipales.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

## 5.1. Conclusión de la dimensión de Planificación e Implementación

Según la experiencia de los Municipios de Recoleta y Providencia, podemos concluir que:

Debido a que la dimensión no presentó mayor variación en las características de planificación para la implementación de un portal de pagos electrónicos directos, se observa que todas las variables demostraron una igualación en las apreciaciones o características de las experiencias, por lo que se justifica que no haya existido distinción cualitativa en la dimensión.

Cabe destacar, que la dimensión de criterios de planificación e implementación demostró no ser de total importancia para ambos Municipios, ya que en conjunto, otorgaron la puntuación promedio de 4.2, la cual se sitúa bajo el valor promedio y de referencia correspondiente a 4.4. La dimensión no presentó diferencias significativas en las evaluaciones de las variables realizadas por los entrevistados de las dos Municipalidades y, a su vez, se presentó una igualación, pues tanto el caso A como el caso B, concordaron que la variable de mayor valoración es **“licitación y contrataciones con terceros”** y las de menor valoración, fueron **“apoyo político”** y **“migración de datos”**.

Aunque la variación es menor, hay que destacar, que esta dimensión demostró ser más importante para los Funcionarios entrevistados pertenecientes a la Municipalidad de Providencia que para los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta, con un 4.3 y 4.0, respectivamente.

Para finalizar, se determina que los principales criterios de planificación e implementación para la implementación de un portal de pagos electrónicos

directos de las tramitaciones municipales corresponde a las variables de **“licitación y contratación con terceros”**, con un promedio de 4.8, **“capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos”**, con un promedio de 4.7 y **“fomento de las buenas prácticas laborales”**, con un promedio de 4.7 los cuales, obtuvieron el valor sobre el promedio general de 4.4, por lo que califican como variables para la Guía de Criterios de Implementación.

Las variables de **“incentivo al cambio”**, con un valor de 4.3, **“difusión interna”**, con un promedio de 4.2, **“apoyo político”**, con un promedio de 3.5 y **“migración de datos”**, con un promedio de 3.2, obtuvieron una valoración inferior del promedio general de 4.4, por lo que, según los criterios propuestos en este estudio, no califican como variables para la Guía de Criterios de Implementación.

## **5.2. Conclusión de la dimensión de Criterios de Gestión y Administración**

Según la experiencia de los Municipios de Recoleta y Providencia, podemos concluir que:

Si bien, existieron diferencias (en pequeña magnitud) en las características de gestión y administración para la implementación de pagos electrónicos directos en las Municipalidades de Recoleta y Providencia, no se consideró significativa, porque todos los indicadores resultaron ser similares en alguna apreciación o característica de los procesos.

Cabe destacar, que aunque la diferencia es mínima<sup>55</sup>, la dimensión de criterios de gestión y administración demostró ser importante para ambos Municipios, ya que

---

<sup>55</sup> En este caso, la diferencia mínima corresponde a una décima.

en conjunto, otorgaron la puntuación promedio de 4.5 la cual, se sitúa sobre el valor promedio y de referencia correspondiente a 4.4.

Aunque la variación es de cinco décimas, hay que destacar que esta dimensión demostró ser más significativa para los Funcionarios entrevistados pertenecientes a la Municipalidad de Providencia que para los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta, con un 4.7 y 4.2, respectivamente.

Se observan diferencias significativas en las evaluaciones realizadas por los entrevistados de las Municipalidades correspondientes, a las variables de **“asesoría y coordinación técnica recibida”**, **“infraestructura necesaria para la implementación del proceso”** y, por último, **“tiempo para la implementación del programa”**, siendo los valores más altos correspondientes al caso B.

Para finalizar, se determina que los principales criterios de gestión y administración para la implementación de un portal de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales son las variables de **“registro y control de las actividades”**, con un promedio de 4.9, **“capacitaciones”**, con un promedio de 4.7, **“infraestructura necesaria para la implementación del proceso”**, **“mantenciones”**, **“modificaciones y adaptaciones al diseño”** y **“fiscalizaciones recibidas”**, con un promedio de 4.5 cada uno, siendo éstas, las variables que obtuvieron el valor sobre el promedio general de 4.4, por lo que califican como variables para la Guía de Criterios de Implementación.

Las variables de **“tiempo para la implementación del programa”**, **“comunicación intergubernamental e inter organizativa”** y **“asesoría y coordinación técnica recibidas”**, con una valor de 4.2, obtuvieron una valoración inferior del promedio

general y de referencia de 4.4, por lo que no califican como variables para la Guía de Criterios de Implementación.

### **5.3. Conclusión de la dimensión de Criterios Financieros**

Según la experiencia de los Municipios de Recoleta y Providencia, se concluye que:

Debido a la igualación de las características de financiamiento para la implementación de pagos electrónicos directos se observa que ambas Municipalidades cumplen con los marcos legales y normativos para la utilización e inversión de los recursos propios, justificando así, la no existencia de diferencias cualitativas en la dimensión. Quedo en evidencia que ambos Municipios procedieron similarmente para financiar el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos.

En primera instancia<sup>56</sup>, la dimensión de criterios financieros no resulto ser fundamental para la implementación de pagos electrónicos directos debido a que obtuvo una valoración de 4.2, inferior al promedio general y de referencia que es de 4.4.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Es en primera instancia, porque más adelante, se argumenta y concluye que los criterios financieros externos, sí es un elemento fundamental en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos de trámites municipales.

<sup>57</sup> Suceso que se asocia a la cantidad de variables que en este caso, solo son tres, lo que demuestra, que una valoración mínima tiene más impacto en el promedio general. Junto a ello, es importante destacar, que esta dimensión resultó ser más importante para los Funcionarios entrevistados pertenecientes a la Municipalidad de Recoleta que para los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Providencia, evidenciando una variación significativa de un punto.

La variable que predominó en la dimensión de criterios financieros fue **“recursos monetarios y el presupuesto aprobado”**, lo que evidencia que fue fundamental disponer con los recursos monetarios que financian el proyecto en su totalidad.

La dimensión, si presentó diferencia significativa en la evaluación de la variable **“financiamiento externo”** realizada por los entrevistados de las dos Municipalidades y, a su vez, presentó una igualación, ya que tanto el caso A como el caso B, concordaron que la variable de mayor valoración es **“recursos y presupuesto aprobado”** que, además, de ser concordante en ambos Municipios, fue el único que obtuvo la valoración máxima de 5.0.

Para finalizar, se determina que los principales criterios financieros para la implementación de un portal de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales son las variables de **“recursos y presupuesto aprobado”**, con un promedio de 5.0 y **“financiamiento interno”**, con un promedio de 4.9, éstas obtuvieron el valor sobre el promedio general de 4.4, por lo que califican como variables para la Guía de Implementación del Portal de Pagos Electrónicos Directos.

La variable de **“financiamiento externo”**, con un valor de 2.5 obtuvo una valoración inferior del promedio general de 4.4, por lo que no califica como variable para la Guía de Criterios de Implementación.

## 5.4. Conclusión de la dimensión Criterios Tecnológicos

Según la experiencia de los Municipios de Recoleta y Providencia, se concluye que:

Si bien, existió una diferencia en las características tecnológicas para la implementación de pagos electrónicos directos en las Municipalidades de Recoleta y Providencia, no se consideró significativa, ya que todas las variables resultaron ser similares en alguna apreciación o características de los procesos.

Cabe destacar que la dimensión de criterios tecnológicos demostró ser de total importancia para ambos Municipios, pues en conjunto, otorgaron la puntuación promedio de 4.7 la cual, se sitúa sobre el valor promedio y de referencia correspondiente a 4.4.

Aunque la variación es menor, hay que destacar, que esta dimensión demostró ser más importante para los Funcionarios entrevistados pertenecientes a la Municipalidad de Providencia que para los Funcionarios entrevistados de la Municipalidad de Recoleta, con una puntuación de 5.0 y 4.4, respectivamente.

La dimensión sí presentó diferencias significativas en las evaluaciones de las variables realizadas por los entrevistados de las dos Municipalidades en la variable de **“WIFI gratis para los Usuarios”**.

Las variables que predominaron en la dimensión de criterios tecnológicos fueron **“equipos utilizados en el proceso de implementación”** y **“software y sistemas informáticos”** de los cuales, ambos son proporcionados por la empresa externa proveedora, lo que evidencia que en al menos en estas variables existe una dependencia total con un tercero.

Para finalizar, se determina que los principales criterios tecnológicos para la implementación de un portal de pagos electrónicos directos de las tramitaciones

municipales son la totalidad de las variables correspondientes a la dimensión. Esto ocurre, porque todos obtuvieron un valor sobre el promedio general de 4.4.

## 5.5. Conclusión general

Según la experiencia de la Municipalidad de Recoleta y la Municipalidad de Providencia en la implementación del portal de pagos electrónicos directos, se concluye lo siguiente:

Existió una correlación entre la información obtenida en las entrevistas realizadas a los Funcionarios municipales con el material teórico<sup>58</sup> y con los datos obtenidos en la aplicación de la escala de valoración, ya que los Funcionarios de cada Municipalidad tenían apreciaciones y conocimientos similares respecto al tema. Es importante considerar que posiblemente muchas Municipalidades que quieran implementar el portal de pagos electrónicos directos no presenten las mismas características en conocimiento y dominio del tema.

Según la información obtenida del proceso de implementación y sobre todo la plena ejecución del portal de pagos electrónicos directo de las tramitaciones municipales en las Municipalidades de Recoleta y Providencia, se observa, según las entrevistas realizadas, que en la actualidad, los procesos de gestión municipal a través de esta plataforma tecnológica es eficiente y cumplen con las normativas vigentes independientemente de que el Municipio de Recoleta utilice solo un servidor y la Municipalidad de Providencia utilice dos servidores informáticos, por

---

<sup>58</sup> El material teórico hace referencia a los documentos como las Bases Administrativas o Especificaciones Técnicas requeridos para la adjudicación y contratación de un tercero a través del portal de compras públicas.

lo que se afirma, que un tercer Municipio que incluya esta plataforma tecnológica en su gestión municipal tiene grandes posibilidades de ser eficiente en cuanto al pago electrónico de las tramitaciones municipales por medio de un portal propio.

Es necesario que los Municipios interactúen con un tercero el cual, los proveerá de los servicios informáticos necesarios para la implementación, primeramente, porque no es la materia de un Municipio desarrollar e invertir en la creación de plataformas tecnológicas de esta envergadura. Y, segundo, porque la utilización de estas plataformas proporcionan una estandarización de éste servicio con los demás Municipios, lo que favorece la comunicación y gestión, ya sea interna o externa de la Municipalidad y, a su vez, aumenta la posibilidad de hacer mejoras continuas y reducir costos en éstas.

En consideración a los Municipios, que por motivos económicos y financieros, no tienen implementado el portal de pagos electrónicos directos en sus páginas web, se determina igualar la importancia del factor “**financiamiento externo**” con el resto de los factores de la dimensión, calificando como variable para la Guía de Implementación y, de esta forma, otorgar la posibilidad y solución de financiamiento parcial o total por una entidad externa a aquellos Municipios que no tienen la posibilidad de solventar proyectos relacionados a la gestión municipal.

Otro elemento fundamental y necesario de destacar y según, lo observado en la experiencia de los casos de las Municipalidades de Recoleta y Providencia, es que ambos Municipios, con distinta realidad económica, nivel socio cultural, nivel de conectividad a redes tecnológicas, tiempo de implementación, etc., logran igualarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada iniciativa y sobre todo en los lineamientos estratégicos de gobierno electrónico local, lo que

queda reflejado en el incremento anual que tiene cada Municipio en las tramitaciones con pago en línea.

Se concluye, también, que la implementación del portal de pagos electrónicos directos en las Municipalidades ayuda de manera gradual e integrada a la autogestión, la independencia, el desarrollo sostenible de la Municipalidad y su territorio, entre otros elementos, lo que se relaciona, directamente, con la calidad de vida de sus habitantes y mejora de servicio que se les entrega a estos.

Para cerrar las conclusiones y considerando los tres pilares de la hipótesis de investigación de este trabajo, se afirma que:

Primero, efectivamente, no existe un proceso estandarizado de implementación de un portal de pagos electrónicos directos, ya que difiere en los distintos Municipios estudiados. La diferencia entre Municipalidades está determinada por el contexto geográfico, cultural y económico en que se encuentran; la alta desigualdad de distribución del ingreso en Chile afecta, negativamente, en las riquezas que los Municipios poseen, pues no ayuda a disminuir el número de comunas<sup>59</sup> que se consideran pobres o de bajos recursos. Es por ello, que el éxito de la aplicación y posteriormente buen funcionamiento del proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos, depende completamente de la realidad y características del Municipio en cuestión. Esto se desprende de las entrevistas que se aplicaron a los Funcionarios municipales, quienes indicaron que la implementación de un proyecto como éste es necesaria, y todas las Municipalidades tienen la voluntad de iniciarlo, pero en algunas, se complica debido a la realidad a la que están sujetas. Estas dificultades, principalmente, son

---

<sup>59</sup> Y, por ende, Municipios.

por aspectos financieros y tecnológicos. La primera, porque, como ya se dijo, todas las Municipalidades tienen distintos recursos y presupuestos que deben jerarquizarse según las necesidades de la comunidad y administrarse correctamente. Y, la segunda, porque debido a la extensa superficie y variada geografía de Chile, el acceso a tecnologías de última generación puede verse complicado de adquirir y ejecutar.

Segundo, respecto a los criterios imprescindibles con los cuales es posible una implementación de pagos electrónicos directos a través de un portal propio de la Municipalidad, se evidencia según los casos estudiados, que la voluntad política no resulta ser tan determinante en el proceso, pues el tema financiero está por sobre lo anterior; la conectividad comunal a servicios de internet influye en la demanda y recaudación monetaria que genera el servicio y en la urgencia, también, por modernizar el sistema en Municipios que no lo tengan aún; la existencia de redes inalámbricas a internet o WIFI aumenta los niveles de acceso al servicio, ya que incrementaría la conectividad de las personas; las capacitaciones a Funcionarios en los sistemas informáticos nuevos que llegan al Municipio son vitales para que ellos puedan operar bien; la comunicación intergubernamental e inter organizativa no resulta ser de gran incidencia en este proceso de implementación; y, por último, lo relacionado a recursos tecnológicos en cuanto a sus optimizaciones, mantenciones, etc. que ayudan a mejorar el servicio, efectivamente, se realizan periódicamente.

Y tercero, consideramos<sup>60</sup> que la dimensión u objetivo específico más importante en este proceso de implementación es la de **factores tecnológicos**, que realmente

---

<sup>60</sup> Esta percepción coincide con las apreciaciones de los Funcionarios municipales entrevistados, quienes valoraron con las mejores notas a esta dimensión (ver Anexo N° 7).

prima por sobre las financieras, de diseño e implementación y gestión y administración. Esto, se debe, principalmente, a que la tenencia o disponibilidad de elementos informáticos y recursos tecnológicos, cimientan la posibilidad de comenzar un proceso de implementación de un portal de pagos electrónicos directos.

Finalmente, se puede concluir, que los tres pilares o ejes que se plantean en la hipótesis de investigación y que hacen referencia a la no existencia de un proceso estandarizado de implementación, los criterios imprescindibles con los cuales es posible una implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales, y que la dimensión u objetivo específico más importante en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos son los factores tecnológicos; se evidenciaron en el estudio de los casos, lo que permite validarla.

## **5.6. Jerarquización de Variables**

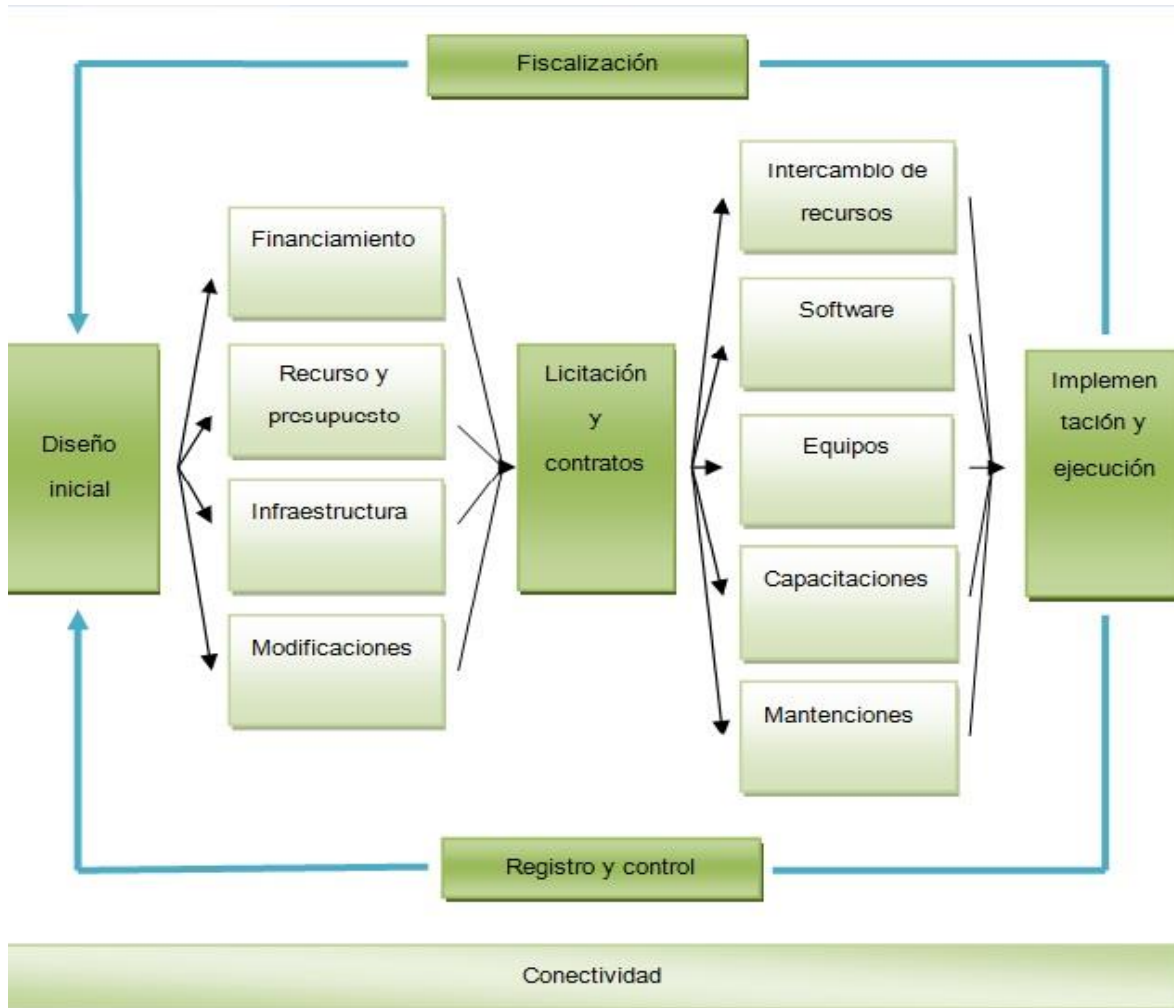
A continuación, se adjunta la Guía de Criterios de Implementación para el Portal de Pagos Electrónicos Directos de las Tramitaciones Municipales, que representa la suma de la investigación de las dimensiones de este trabajo y propone los pasos a seguir en dicho proceso de investigación. Estos pasos a seguir fueron jerarquizados tomando en cuenta la información obtenida a lo largo de este estudio, tanto por entrevistas, encuestas y bibliografía<sup>61</sup>. Gráficamente, sería así:

---

<sup>61</sup> En el Anexo N° 8 se encuentra una Tabla que ordena las variables de la nota más alta a la más baja.

Diagrama de criterios del proceso según indicadores que calificaron

Diagrama N° 1



Fuente: Elaboración propia.

El Diagrama anterior, se explica de la siguiente manera:

## 5.7. Guía de Criterios de Implementación para un Portal de Pagos Electrónicos Directos

Primero, debe existir un diseño inicial de un proyecto de implementación de un portal de pagos electrónicos directos. Portal de pagos directos, quiere decir, que a través de la misma página web<sup>62</sup> del Municipio los Usuarios puedan acceder a pagar un trámite municipal. Este diseño debe crearse en las secciones que el Municipio estime conveniente, que puede corresponder a Administración municipal, Departamento de Informática, Gestión, Innovación, etc.

Este esquema inicial debe contemplar, necesariamente, los ocho puntos que se mencionaron anteriormente en el marco teórico de esta investigación, que corresponden a la **seguridad de los datos que el usuario ingrese al sistema** y la **transparencia de la realización del trámite**; **el acceso de los Usuarios debe ser rápido y amigable**, es decir, no debe presentar ningún tipo de dificultades que entorpezcan el pago del trámite municipal; **el sistema en sí debe ser eficiente**, de manera que su uso, optimice el tiempo de realización del trámite y sus costos; **los medios de pago electrónico** deben ser variados, ofreciendo una amplia gama de opciones de cancelación a través de tarjetas de bancos; **el sistema debe ser eficaz**, o sea, que funcione de la mejor manera posible y esté disponible todo el día y todos los días; **la interoperabilidad de organismos ligados al pago electrónico directo** debe posibilitar una comunicación entre éstos, que garantice un buen

---

<sup>62</sup> Como ya se mencionó en el marco teórico de esta tesis, todas las Municipalidades de Chile poseen páginas web propias, pero muchas de ellas, no poseen en sus portales la opción de pagar, directamente, alguna tramitación municipal. Es decir, la página web municipal redirecciona al portal que ofrece la SUBDERE para cancelar a través de él, los trámites correspondientes.

funcionamiento; **el software y servicio** deben contener en su **diseño informático** las plataformas necesarias para **discapacitados** (especialmente, visuales) y personas que no dominen a la perfección el idioma español; **el sistema debe incorporar la firma electrónica avanzada**, de modo que se pueda certificar la validez de los documentos que solicita el Contribuyente a la Municipalidad.

Luego, se sugiere proceder de la siguiente manera:

#### **1. Financiamiento interno y/o externo**

La Municipalidad que desee implementar este tipo de proyecto debe evaluar si cuenta con el dinero suficiente para que el financiamiento sea interno y/o externo. El Departamento de Abastecimiento municipal tiene entre otras, la labor de solicitar a su Jefatura la información relativa a la existencia de disponibilidad presupuestaria y de fondos, con el objeto de asegurar el financiamiento de las adquisiciones y contratar los servicios de terceros necesarios para el normal funcionamiento municipal.

De poder efectuar el financiamiento interno, la Secretaria Comunal de Planificación (SECPLAC) se encargará de coordinar el proyecto y el presupuesto que se necesite. Y, de ser externo, optar, por ejemplo, a los fondos de mejora de gestión municipal que entrega la Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

#### **2. Recurso y Presupuestos aprobados**

Los recursos y presupuesto aprobados deben ser gestionados por SECPLAC siguiendo la normativa vigente respecto al pago de contrataciones con terceros.

### **3. Infraestructura necesaria para la implementación del proceso**

Los Encargados de diseñar un proyecto de este tipo, es decir, SECPLAC, deben dar cuenta del espacio físico que pueda necesitarse. Hay Municipalidades que cuentan con el espacio físico suficiente para llevar a cabo el proceso, mientras que otras, no. En tal caso, deben buscarse las soluciones: arrendar, comprar o crear nuevos lugares que solventen las necesidades espaciales que conlleva el proceso.

### **4. Modificaciones y adaptaciones al diseño**

Mientras se delinea el proyecto en la Secretaría Comunal de Planificación es natural que surjan errores, fallas o falencias que obliguen a adaptar o modificar el diseño. Éstas, deben efectuarse por los Profesionales competentes antes de presentar el esquema en el proceso de contratación. La modificación de cantidad de trámites que se pueda pagar a través de internet debe llevarse a cabo en esta instancia.

### **5. Licitación y Contrataciones con terceros**

El proceso de licitación y contrataciones debe efectuarse según la normativa vigente:

La licitación es un “*procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado público, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente*<sup>63</sup>”. Este concurso se sube al sitio web [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), donde los oferentes pueden ver el requerimiento y presentar su propuesta dentro de los plazos que se determinen. La

---

<sup>63</sup>Art. 2° N° 21, Reglamento de las licitaciones

Municipalidad, en este caso, elije según su conveniencia, a la empresa externa para proceder a realizar un contrato de prestación de servicios. El contrato debe diseñarse con el fin de que ambas partes obtengan los beneficios esperados. Finalmente, el contrato, debe ser ejecutado y celebrado por el Alcalde.

Aparte del contrato con la empresa externa, el Municipio debe gestionar el convenio de pago crediticio por medio de *transbank*.

#### **6. Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos**

En el proceso donde se crea el contrato, es necesario, que los actores (Municipalidad y empresa externa) lleguen a acuerdos previamente a la ejecución del proyecto, de manera que mientras el servicio esté disponible y en funcionamiento, no presente fallas. Más aún, se busca evitar la formación de conflictos que produzcan la cancelación del contrato y, por ende, del servicio. Los Profesionales de ambas partes ligadas al tema deben discutir el intercambio de recursos para llegar a acuerdos que no eclipsen el eventual buen funcionamiento del servicio.

#### **7. Software y sistemas informáticos**

El sistema informático y el software están incluidos dentro de una gran gama de servicios que la empresa externa ofrece, donde no solo se puede encontrar el portal de pagos sino que también, prestaciones, como sistemas informáticos para contabilidad general, remuneraciones, inventario, sistema de digitación de documentación, servicios de mail, etc. En relación al software con el que operará el portal de pagos electrónicos directos, éste debe cubrir todas las necesidades que los Usuarios demandan y el Municipio requiere. La empresa externa es responsable de instalar el programa computacional en el Municipio como también

de velar por su correcta ejecución. Además, es importante, que el diseño del software que la empresa entregue para el portal de pagos sea amigable para el usuario, es decir, que no sea difícil de usar.

#### **8. Equipos utilizados en el proceso de implementación**

Los equipos informáticos que se requieran para el proceso de implementación del proyecto que requiere la Municipalidad son mínimos, ya que bastaría con el que usa el Encargado de Informática municipal para revisar el buen funcionamiento del software y sus características propias. Los equipos necesarios, como servidores y otros, para el funcionamiento del servicio deben ser provistos por la empresa externa y regulada por contrato.

#### **9. Capacitaciones**

Las capacitaciones deben ser provistas por la empresa externa y, por tanto, regulada según contrato. La frecuencia, el tipo y cantidad de capacitaciones, también, están definidos por contrato. Éstas van orientadas a los Funcionarios que, finalmente, operaran con el software desde el Municipio. Con el fin de que en su uso no se presenten fallas ni retrasos en lo que compete a la realización del trámite en sí.

#### **10. Registro y control de actividades**

Mientras se procede a diseñar, implementar y ejecutar debe existir un proceso de control que regule las actividades que se realizan, con el fin de que no se presenten fallas.

## **11. Mantenciones**

El contrato debe estipular el tipo, cantidad y frecuencias de mantenciones a las que se someterán los equipos y software, modificándolos después de su entrega para evitar errores en su ejecución. Las mantenciones son vitales para el buen funcionamiento del servicio, por lo que el Municipio debe estar dispuesto a realizarlas. Sin las mantenciones adecuadas, el servicio puede operar mal, desencadenando disgustos en los Usuarios, quienes serían siempre los mayores afectados.

## **12. Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas**

Los niveles de conectividad comunal a tecnologías informáticas son variables que pueden determinar el eventual éxito de implementación del proyecto, mientras más conectividad a internet posean los habitantes de la comuna, mayor será la necesidad de implementar un proyecto de este tipo.

## **13. WIFI gratis para los Usuarios**

Es necesario que en ciertos espacios públicos exista WIFI gratis para los Usuarios, con el fin de aumentar los índices de conectividad comunal a internet y, con ello, el acceso y el fomento del uso del servicio del portal de pagos electrónicos directos. Se entiende que esto no ocurre en todas partes, es decir, pocas comunas cuentan con grandes zonas públicas con internet inalámbrico. Aumentar estos sectores es una buena medida, que podría acrecentar el número de personas que accedan al servicio municipal.

## 14. Fiscalizaciones recibidas

Las fiscalizaciones externas e internas son necesarias durante el proceso de implementación y ejecución, ya que ayudan a evidenciar errores e irregularidades en la totalidad del proceso. Éstas, son llevadas a cabo por la Contraloría General de la República, quien vela por el correcto flujo de dineros y por auditorías internas, que velan por el funcionamiento del proceso. Deben realizarse en los tiempos que se estimen conveniente, según quienes están a cargo de efectuarlas.

De todos los indicadores que calificaron para la guía anterior, **no se consideraron** el “**fomento de buenas prácticas laborales**”, por el hecho de que se asume que están presentes en todo proyecto o proceso de gestión municipal; la “**alfabetización digital de Funcionarios**”, por el hecho de que las capacitaciones que ofrece el externo regulan las brechas en conocimientos informáticos sobre el sistema digital; y la “**alfabetización digital de los Usuarios**”, por el hecho de que, prácticamente, no existen<sup>64</sup> mecanismos municipales que intervengan, en ello.

## 5.8. Beneficios de la investigación

Finalmente, se puede desprender que los aportes de esta investigación en lo estudiantil-profesional fueron: se pudo conocer parte de la estructura interna de un Municipio que se relacionan con proyectos; el proceso de compras públicas a través de licitaciones y los procesos que requiere; un buen uso y aplicación de

---

<sup>64</sup> Sin considerar programas municipales que contemplen clases de computación para la comunidad. Estos cursos, generalmente, abarcan una población reducida de interesados.

entrevistas; ayudas en perfeccionamiento de efectuar trabajos de investigación; vinculación de información con contenidos de cátedras universitarias; crear lazos con profesionales del área que aportaron información relevante para el desarrollo de la tesis; fortalecimiento del trabajo en equipo, entre otras.

## **5.9. Recomendaciones**

Para aquellas Municipalidades que no presenten las características de conocimiento y dominio del tema, es necesario y de total importancia, desarrollar el capital humano que se requiera, por lo que se recomienda fortalecer los mecanismos existentes de asesoramiento y ayuda en la materia, como por ejemplo cursos *online* a sus Funcionarios, capacitaciones directas, coordinación de visitas a otros Municipios, con el objetivo de compartir experiencias y tomar o adecuar elementos viables en cada Municipio.

Es conveniente que un Municipio utilice solo una empresa prestadora de los servicios informáticos, primeramente, porque de manera unificada es más fácil y segura la gestión municipal y flujo de información, pero de no ser así, para un Municipio que por diversos motivos decida la opción de contar con dos o más empresas proveedoras de los servicios informáticos, recomendamos resguardar los mecanismos y canales de comunicación a un nivel alto, fluido y óptimo para asegurar la eficiencia y seguridad en la gestión municipal.

También, recomendamos, fomentar y, a la vez, asesorar a las Municipalidades en la participación de fondos concursables, que cubran ya sea parcial o totalmente,

para la implementación, con la clara idea de que el Gobierno otorgue una igualdad de oportunidades, enfocado a la descentralización y desarrollo regional y local.

La implementación de una gestión municipal adecuada a los nuevos requerimientos y necesidades de la sociedad, como es el pago electrónico directo de las tramitaciones municipales, necesariamente, debe ir acompañada de una campaña de promoción del pago electrónico, con el objetivo de incentivar el uso e incrementar el número de tramitaciones electrónicas, para ello, se recomienda entregar folletos informativos a los Usuarios que realizan tramitaciones presenciales, enviar información vía mail, instalar propaganda de fácil comprensión en las dependencias municipales y en otros edificios públicos de la comuna.

Complementario al pago electrónico directo, hay un tema que afecta más a una parte de la Municipalidad que al servicio web propiamente tal, y es que no existe un ente específico, donde Contribuyentes o Funcionarios puedan preguntar, directamente, dónde se pagó un permiso de circulación<sup>65</sup>, lo que relentiza el servicio y, a la vez, genera fraudes<sup>66</sup> por parte de agentes externos al Municipio, debido a que ésta desinformación sobre permisos de circulación para este caso, puede contribuir a que ciertas personas falsifiquen documentos para lucrar con ellos, y por ende, produce pérdida monetaria para el Municipio. Se recomienda, por tanto, buscar mecanismos de veracidad de documentos de este tipo.

---

<sup>65</sup> Los permisos de circulación se pueden pagar en cualquier Municipalidad del país.

<sup>66</sup> En este tipo de fraudes, se falsifica el certificado del pago de permisos de circulación, permitiendo que los individuos que no hayan cancelado monetariamente este impuesto tengan un documento falso. De esta manera, en un eventual control de Carabineros, este ilegítimo papel, hará que se pase por alto una multa asociada a no tener el permiso de circulación correspondiente.

En algunas Municipalidades hace falta agilizar el proceso de inscripción de automóviles. La recomendación es que en la Municipalidad exista una Sección, Dirección, o Departamento del Registro Civil e Identificación, de modo que el trámite de permisos de circulación y seguro obligatorio se haga en una sola ocasión.

Respecto a la estructura del software con el que opera el servicio de pago electrónico directo, se recomienda eliminar la brecha de uso entre navegadores. Debido a que, actualmente, el sistema opera sólo con Internet Explorer, dejando de lado a Google Chrome, Mozilla Firefox y Safari<sup>67</sup>. Esta información muchas veces es desconocida por los Usuarios, generando así fallas de ingreso y realización de trámites.

Se recomienda, también, que las Municipalidades junto con las empresas externas, solucionen los problemas de colapso de sistema en aquellas fechas en que la demanda del uso del servicio aumenta. El aumento de servidores, antenas, mecanismos de respaldo de información, etc. son aspectos que pueden contribuir en esto.

---

<sup>67</sup> Mozilla Firefox, Google Chrome, Internet Explorer y Safari son los exploradores de páginas web más populares entre Usuarios de internet.

## Anexos

## **1. Marco Normativo**

El marco normativo de esta investigación está compuesto por el conjunto de Leyes, Decretos e Instructivos Presidenciales, los cuales fueron promulgados y posteriormente publicados, con el fin de regular y promover el desarrollo del Gobierno electrónico de nuestro país.

Es por ello, que a continuación, se realizará una pequeña descripción de cada una de las Leyes con su fecha de publicación y contenido, para continuar con los Decretos Supremos nombrando su derogación o modificación y, por último, se mencionaran los Instructivos Presidenciales emitidos bajo la firma del Presidente de la República de turno, los cuales son considerados en esta tesis, por su objetivo de establecer una política en la administración gubernamental, que en esta investigación, están relacionados con nuestro tema central de implementación de pagos electrónicos directos de las tramitaciones municipales.

### **1.1. Leyes del Marco Normativo**

La Ley N° 19628; sobre “Protección de la Vida Privada” fue publicada el 28 de agosto de 1999; permite identificar el propietario de los datos en un trámite, además, protege el uso y la competencia de los organismos del Estado para el intercambio de los datos sobre la información privada y, también, esta Ley crea los mecanismos de protección en la situación de intromisión ilegítima en la vida privada de las personas.

La Ley N° 20.500; sobre “Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública” fue publicada el 16 de febrero del año 2011; su organismo es el Ministerio Secretaría General de Gobierno; establece que todo órgano de la Administración

del Estado debe instaurar las modalidades de participación e información que tendrá la ciudadanía y las organizaciones en el ámbito de su competencia, las cuales deben ser actualizadas y publicadas a través de medios electrónicos u otras formas de difusión. Además, dichos órganos deben hacer una cuenta pública de sus acciones, planes, políticas, programas y ejecución presupuestaria. Esta Ley, también, crea un Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público, financiamiento que está destinado a los de proyectos o programas nacionales y regionales que involucren a las organizaciones de interés público.

La Ley N° 19.799; sobre “Documentos electrónicos, firmas electrónicas y servicios de certificación de dicha firma” fue publicada el día 12 de abril del 2002, la cual regula los documentos electrónicos y sus efectos legales, también, regula la utilización de estos documentos y su respectiva firma electrónica y como es de total importancia, garantizar la seguridad, esta Ley, además, regula los procedimientos de acreditación que realizan los prestadores de servicios de certificación de dichas firmas.

Ley N° 19.880; que “Establece y regula las bases de los procedimientos administrativos de los actos de la Administración del Estado”, fue promulgada el 23 de mayo del año 2003, el objetivo de esta Ley, es transparentar los actos administrativos del Estado y potenciar la eficiencia y efectiva eficacia de la actividad de los recursos públicos asociados a los procedimientos administrativos; en ella, se norman los plazos máximos en la realización de los actos administrativos y, a su vez, incorpora los principios de celeridad y junto a ello, establece el derecho del ciudadano a conocer el estado de las tramitaciones de su interés.

La Ley N° 20.285; sobre el “Acceso a la información pública”, fue publicada el 20 de agosto del año 2008; esta Ley, también, conocida como la Ley de Transparencia de la Función Pública, regula el derecho del acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, junto a ello, además, regula los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo y las excepciones a la publicidad de la información.

## **1.2. Decretos supremos de Ley relacionados con Gobierno Electrónico Local**

El Decreto Supremo N° 779, publicado en el año 2000, sobre el registro de bancos de datos personales a cargo de organismos públicos del Ministerio de Justicia, aprueba reglamento del registro de bancos de datos personales a cargo de organismos públicos.

El Decreto Supremo N° 181, publicado en el año 2002, es un documento que aprueba el Reglamento de la Ley 19.799; sobre documentos electrónicos, firma electrónica y la certificación de dicha firma. Estuvo a cargo del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, fue modificado por decreto supremo N°14.

El Decreto Supremo N° 32, publicado en el año 2003, crea el Premio a los Mejores Sitios Web del Gobierno. Estuvo a cargo del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción y de su Subsecretaria de economía, fomento y reconstrucción.

El Decreto Supremo N° 77, publicado en el año 2004, sobre Comunicaciones Electrónicas del Ministerio secretaria general de la presidencia, aprueba las normas técnicas sobre la eficiencia de las comunicaciones electrónicas entre órganos de la administración del estado, entre estos y con los ciudadanos, fue derogado por el decreto supremo N°14.

Decreto Supremo N° 81, publicado en el año 2004, sobre Interoperabilidad de Documentos Electrónicos, aprueba la norma técnica para los órganos de la administración del estado sobre interoperabilidad de documentos electrónicos, fue derogado por el decreto supremo N°14.

El Decreto Supremo N° 83, publicado en el año 2005, sobre seguridad, aprueba la norma técnica para los órganos de la administración del estado sobre seguridad y confidencialidad de los documentos electrónicos.

El Decreto Supremo N° 93, publicado en el año 2006, aprueba las normas técnicas para la adopción de medidas destinadas a minimizar los efectos perjudiciales de los mensajes electrónicos masivos no solicitados recibidos en las casillas electrónicas de los órganos de la Administración del Estado y de sus Funcionarios. Estuvo a cargo del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

El Decreto Supremo N° 100, publicado en el año 2006, aprueba la norma técnica para el desarrollo de Sitios Web de los órganos de la Administración del Estado. Documento que estuvo a cargo del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y fue derogado por el decreto supremo N° 14.

El Decreto Supremo N° 14, publicado en el año 2014 modifica al decreto n° 181 (2002), aprueba reglamento de la ley 19.799 sobre documentos electrónicos, firma electrónica y la certificación de dicha firma” y además deroga los decretos Supremos N° 77 y N° 81 (2004) y el decreto supremo N°100 (2006) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. El documento estuvo a cargo del Ministerio de economía, fomento y turismo; subsecretaría de economía y empresas de menor tamaño.

### 1.3. Instructivos Presidenciales

El Instructivo Presidencial N° 030, sobre Participación Ciudadana, es un documento que se emitió el 7 de diciembre del año 2000 por el Presidente Ricardo Lagos, establece la forma en que el Gobierno debe garantizar a la población los medios para participar en las decisiones del sistema democrático del país, otorgar la mayor información posible a los ciudadanos y generar mecanismos que garanticen que éstos reciban respuesta a sus peticiones, relacionadas a los Sitios Web y a la forma en que éstos serían empleados para dar cumplimiento al instructivo.

El Instructivo Presidencial N° 005, Imparte las instrucciones para el desarrollo del Gobierno electrónico, documento que fue emitido el 11 de mayo del año 2001 por el Presidente Ricardo Lagos, este instructivo define que el Gobierno Electrónico es *"el uso de las tecnologías de información y comunicaciones que realizan los órganos de la administración para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos"*, además, este instructivo, también, indica que es el Ministerio Secretaría General de la Presidencia el encargado de su coordinación y seguimiento; y junto a ello, define que este proceso como evolutivo contempla cuatro fases: Presencia, Interacción, Transacción y Transformación. Introduciendo progresivamente a las TIC en la gestión administrativa.

El Instructivo Presidencial N° 006, imparte las instrucciones de la implementación y uso de la Firma Electrónica en los actos, contratos y cualquier tipo de documento de la Administración Central del Estado, este documento que fue emitido el 10 de junio del año 2004, por el Presidente Ricardo Lagos, tiene como objetivo entregar

las instrucciones para poner en funcionamiento las normas incluidas en las Leyes N° 19.799 sobre documentos electrónicos y N° 19.880 sobre bases del procedimiento administrativo las que implementa la firma electrónica en los actos, contratos y cualquier tipo de documento en la Administración del Estado.

El Instructivo Presidencial N° 008, constituye la transparencia activa y la publicidad de la información de la Administración del Estado y establece las normas que son directamente atinentes a los Sitios Web, determinando el contenido mínimo de estos mismos, planteando la necesidad garantizar el acceso a la información por medios expeditos y gratuitos; este documento que fue emitido el 4 de diciembre del año 2006 por la Presidenta Michelle Bachelet, define la transparencia activa como "la publicidad de la información por parte de los organismos públicos, de propia iniciativa y sin necesidad de requerimiento alguno".

El Instructivo Presidencial N° 002, sobre Participación Ciudadana está situado en el contexto de la promulgación de la Ley N° 20.500 sobre las Asociaciones y la Participación Ciudadana en la Gestión Pública, este documento asigna que los sitios Web de los órganos de la Administración Pública deben publicar la información relevante relacionada con el funcionamiento administrativo y financiero de la institución, como es el marco normativo aplicable, los actos y resoluciones, las transferencias de fondos realizados y las contrataciones del personal que se desempeñan en el organismo público.

El Instructivo Presidencial N° 002, sobre Digitalización de Trámites Públicos; fue emitido el 17 de agosto del 2012 por el Presidente Sebastián Piñera y su objetivo es la racionalización, simplificación y digitalización de la información y de los trámites públicos, organizándolos de manera sencilla y cercana, utilizando las herramientas de gobierno digital.

El Instructivo Presidencial N° 005 publicado en el año 2012, sobre Gobierno Abierto, establece que los órganos del Estado deberán poner a disposición de la ciudadanía la mayor cantidad posible de información y datos publicados, para incrementar la transparencia del gobierno y la participación activa de la ciudadanía.

#### **1.4. Informes, Agendas, Estrategias, Plan y Guías de Gobierno Digital**

Cabe mencionar que en nuestro marco teórico, también, incluimos como fuente teórica de información relevante y necesaria los siguientes documentos que contienen los Planes Estratégicos de los distintos Gobiernos y los Informes entregados y relacionados con el tema a desarrollar en nuestra tesis ya que los utilizamos como fuente para definir y establecer las áreas de nuestra investigación, siendo los siguientes:

Chile Hacia la sociedad de la Información (1999), este es un informe presentado al Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, perteneciente al Ministerio de Economía, específicamente, de la Comisión Presidencial de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.

Agenda de Gobierno Electrónico 2002-2005 Primera Versión; Documento que fue presentado por el Presidente Ricardo Lagos, perteneciente al Ministerio Secretaria General de la Presidencia y al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Actualización de la Agenda de Gobierno Electrónico 2002-2005; Documento presentado por el Presidente Ricardo Lagos, es una actualización del anterior y es perteneciente al Ministerio Secretaria General de la Presidencia y al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Agenda Digital 2004-2006; Documento presentado en el año 2004 en el gobierno de Ricardo Lagos; perteneciente al Grupo Acción Digital bajo una iniciativa Público – Privada.

Estrategia Digital 2007-2012; este es un documento presentado en el gobierno de Michelle Bachelet, el Comité de Ministros en diciembre del año 2007, perteneciente al Ministerio de Economía.

Plan de Acción Digital del Gobierno de Chile 2010-2014; es parte del mandato entregado a la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Digital en el Instructivo Presidencial del 2 de Agosto de 2010, y se refiere al Plan para materializar la Agenda Digital del Gobierno.

Plan Estratégico de Gobierno Digital 2011-2014, documento presentado por el ex Presidente Sebastián Piñera, perteneciente al Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Agenda Digital Imagina Chile 2013-2020; versión 1.0; documento que fue elaborado por la Secretaria Ejecutiva de Desarrollo Digital en mayo 2013 y anunciado por el ex Presidente Sebastián Piñera.

Para finalizar nuestro marco normativo nombraremos la guía informativa de “accesibilidad de discapacitados en los Sitios Web de la Administración del Estado”, la cual fue realizada en diciembre del año 2006. Entrega la información para que los sitios web sean utilizados por personas con discapacidad, tema que es relevante para un óptimo desarrollo del Gobierno Electrónico.

## 2. Entrevista en Profundidad

La entrevista en profundidad se aplicó a Funcionarios municipales con conocimientos en la implementación de pagos electrónicos directos. Las preguntas tienen estricta relación con el proceso de implementación. La idea es que los Funcionarios cuenten la experiencia que ha tenido la Municipalidad respecto al tema.

### ✓ Planificación e Implementación

- 1- ¿Cómo definiría el apoyo político recibido de las Organizaciones Gubernamentales y Municipales en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?
- 2- ¿Cómo definiría la difusión interna que se realizó en el Municipio respecto al proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?
- 3- ¿Cómo definiría el incentivo al cambio con el que se motivó a los Funcionarios municipales en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?
- 4- ¿Cómo definiría la capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?
- 5- ¿Cómo ha sido el fomento de las buenas prácticas laborales y como ha incidido en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?
- 6- ¿Cómo definiría el proceso de licitación y contrataciones con terceros u otros en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

7- ¿Cómo definiría la migración de datos pensando que los procesos son netamente en formato digital durante la implementación del portal de pagos electrónicos directos?

✓ **Gestión y Administración**

8- ¿Cómo definiría el tiempo que se utilizó para la implementación del portal de pagos electrónicos directos?

9- ¿Qué infraestructura se necesitó para implementar este proceso de pagos electrónicos directos adecuadamente?

10-¿Se requirió de capacitaciones a los Funcionarios que operan directa e indirectamente con el sistema de pagos electrónicos directos? ¿Qué tipo y con qué frecuencia se realizaron?

11-¿Existieron mantenciones durante o antes del proceso de implementación del portal de pagos electrónicos en línea? ¿Qué tipo y con qué frecuencia se realizaron?

12-¿Cómo definiría la comunicación intergubernamental e interorganizativa respecto a la implementación del portal de pagos electrónicos en línea?

13-¿Cómo definiría la asesoría y coordinaciones técnicas durante o antes del proceso de implementación del portal de pagos electrónicos en línea? ¿Con qué frecuencia se recibieron?

14-¿Cómo definiría el registro y control de actividades durante o antes del proceso de implementación del portal de pagos electrónicos en línea?

15-¿Con que frecuencia y a qué tipo correspondieron las posibles modificaciones y adaptaciones al diseño inicial en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

16-¿Qué tipo y con qué frecuencia se realizaron fiscalizaciones interna y externasen el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

✓ **Financiera**

17-¿Cómo definiría el financiamiento externo en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

18-¿Cómo definiría el financiamiento interno en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

19-¿Cómo definiría los recursos y presupuestos aprobados en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

✓ **Tecnológicos**

20-¿Qué tipo y qué cantidad de equipos tecnológicos se utilizaron en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

21-¿Qué tipo y cantidad de software y sistemas informáticos se utilizaron en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

22-¿Cómo definiría la alfabetización digital de los Funcionarios municipales en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

23-¿Cómo cree que incide la conectividad comunal respecto a las nuevas tecnologías informáticas en el servicio que se emplea actualmente?

24-De la posible existencia de WIFI gratis provisto por la Municipalidad en la comuna ¿existe incidencia con la demanda del servicio de tramitaciones y pagos electrónicos?

25-¿Cómo definiría la alfabetización digital de los Usuarios y cómo incide ésta en el servicio y en el proceso de implementación del portal de pagos electrónicos directos?

### 3. Síntesis de las respuestas a la Entrevista en Profundidad

A continuación se presenta la síntesis de las respuestas de la entrevista que se aplicó a los Funcionarios municipales; separadas por dimensión

Tabla N° 1

Municipalidad de Recoleta			
N° de pregunta	Encargado de Informática.	Jefe de Ingresos.	Encargado de Gestión del Conocimiento.
1	El apoyo político favorece una buena implementación.	El apoyo político siempre está presente cualquiera sea la administración del municipio.	El apoyo político favorece la implementación de proyectos.
2	El proyecto se difunde adecuadamente dentro de los funcionarios		
3		Se incentiva e informa a los funcionarios ya que es un tema que compete a todos, por el hecho de que el servicio de SMC no abarca solo pagos electrónicos.	

4	Las relaciones entre el municipio y SMC son positivas, lo que genera un buen resultado de producto.		
5			Se realizan constantemente dentro del municipio.
6	Estas deben existir ya que sin su presencia en el proceso no se puede hacer nada.		
7	La migración de datos está presente y es requerido para el funcionamiento del sistema.		
8	El tiempo puede negociarse entre las partes participantes.	El tiempo de la implementación del proyecto se define por contrato entre las dos partes.	
9		La infraestructura física no es un problema gracias al nuevo edificio consistorial.	
10	Están incluidas en el	Las capacitaciones de	

	contrato con SMC.	ser necesarias se solicitan a la empresa externa.	
11	Están incluidas en el contrato con SMC.	Son aportadas por la empresa informática.	
12	Esta comunicación siempre está presente y realizándose debido a que un proyecto como este es trascendental dentro del municipio.		
13		No se recibe de manera externa.	
14		Es bueno pero podría fortalecerse.	
15		El diseño del proyecto corresponde a administración municipal.	
16		Fiscalizaciones internas son constantes, y externas sólo de tesorería, quien regula las platas que circulan en general.	
17	No hay financiamiento	No hay financiamiento externo.	No hay financiamiento externo.

	externo.		
18	Se financia todo internamente.	Todo es financiado internamente.	El financiamiento es completamente interno.
19		Los recursos que entrega el municipio son de vital importancia para la implementación del proyecto.	Es de gran importancia el presupuesto que se aprueba para comenzar a implementar el proyecto.
20		Son aportadas por la empresa informática.	
21		Son aportadas por la empresa informática.	
22		Los funcionarios contaban con los conocimientos necesarios.	
23		La conectividad de los usuarios determina el uso del servicio municipal, mientras más alto mejor.	Si incide en los resultados del proceso.
24	No hay WIFI gratis en la comuna.		En la comuna no hay puntos con WIFI gratis.
25		El sistema está hecho para un nivel básico de conocimientos	No se realizaron masivamente ya que los funcionarios

		informáticos.	contaban con conocimientos básicos necesarios.
--	--	---------------	--

Elaboración propia.

Tabla N° 2

Municipalidad de Providencia.			
N° de pregunta.	Jefa de Licencia de Conducir.	Coordinador de Permisos de Circulación.	Encargada de Proyectos.
1	Hay apoyo político pero no influye directa y notoriamente.		No influye el color político pero es importantísimo.
2	Hay más difusión externa, lo que no resta importancia.		La difusión se realiza y es importante.
3	El incentivo al cambio no existió tanto ya que los mismos funcionarios querían actualizar el sistema.		Es importante aunque no se produjo activamente en Providencia.

4	Sin eso no se puede operar, es muy valioso.		Es positiva.
5	Hay manuales que rigen.		
6	Se hacen y pactan entre la municipalidad y empresa informática a través de un concurso público.		Sin esto no se puede llevar a cabo el proceso.
7	No se requiere migración de datos ya que el servicio opera con web service (PROEXSI)		Es importante para SMC.
8	La planificación es vital para la realización del proyecto.		La planificación y el tiempo son vitales para la realización del proyecto.
9	Con la infraestructura física existente es suficiente.		
10	Son constantes.		Son periódicas.
11	Son constantes y se hacen	A pesar de que se hacen periódicamente	Son periódicas.

	periódicamente.	el sistema colapsa y se cae en los días peak de pagos.	
12	Es constante y frecuente.	El proceso de inscripción de autos es lento, engorroso y fraudulento.	
13	Son constantes.		Son periódicas.
14	Se componen por revisión de aspectos legales y fiscalizaciones.	La contraloría fiscaliza siempre el flujo de dineros respectivo a los pagos.	
15	Son suficientes.	Los contribuyentes retro alimentan a la municipalidad para que la empresa cambie cosas como el tamaño de letra o colores.	
16	Son externas las de contraloría e internas las auditorias.	Son constantes.	
17	No hay financiamiento externo.	No hay financiamiento externo.	No existe.
18	Todo se financia	Todo se financia	Completamente.

	internamente.	internamente, esto produce un control constante sobre el dinero que se gasta y no gasta.	
19	Sin presupuesto no se puede hacer nada.		
20	Los equipos existentes son suficientes y provistos por el externo.	Los equipos son de última generación y aun así el sistema se cae a veces.	Son provistos por SMC.
21	La empresa PROEXSI se pone con todo el software.		Son provistos por SMC.
22	Hay suficiente, e incide generalmente en el manejo del sistema.		Hay y es suficiente.
23	Hay mucha conectividad que coopera con el acceso del servicio.		Incide en la demanda del servicio.
24	Hay bastante WIFI gratis, que coopera		

	también en el mejor acceso a la plataforma por parte de los usuarios.		
25	De esto depende el servicio, se percibe altos índices de esto.		

Elaboración propia.

#### 4. Encuesta de valoración

A continuación, se presenta la escala y encuesta de valoración que se aplicó a los Funcionarios municipales entrevistados.

¿Cuán importante considera Usted, que son las siguientes variables en el logro de la implementación exitosa del sistema de pagos municipales en línea?

La escala de valoración tendrá una ponderación que varía de 1 a 5, donde 1 corresponde a nada importante como calificación mínima y 5 corresponde a muy importante como calificación máxima.

Tabla N° 3

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

## 5. Respuestas de la escala de Valoración

A continuación, se detallan las respuestas del Encargado de Informática de la Municipalidad de Recoleta.

Tabla N° 4

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

A continuación, se detallan las respuestas del Jefe de Ingresos de la Municipalidad de Recoleta

Tabla N° 5

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

A continuación, se detallan las respuestas del Encargado de Gestión del Conocimiento de la Municipalidad de Recoleta

Tabla N° 6

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

A continuación, se detallan las respuestas de la Jefa Licencias de Conducir de la Municipalidad de Providencia

Tabla N° 7

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

A continuación, se detallan las respuestas del Coordinador de la Oficina de Permisos de Circulación de la Municipalidad de Providencia

**Tabla N° 8**

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

A continuación, se detallan las respuestas de la Encargada de Proyectos SMC de la Municipalidad de Providencia

Tabla N° 9

N°	Indicador	Nada importante				Muy importante
1	Apoyo político	1	2	3	4	5
2	Difusión interna	1	2	3	4	5
3	Incentivo al cambio	1	2	3	4	5
4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos	1	2	3	4	5
5	Fomento de buenas prácticas laborales	1	2	3	4	5
6	Licitación y Contrataciones con terceros	1	2	3	4	5
7	Migración de datos	1	2	3	4	5
8	Tiempo para la implementación del programa	1	2	3	4	5
9	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	1	2	3	4	5
10	Capacitaciones	1	2	3	4	5
11	Mantenciones	1	2	3	4	5
12	Comunicación intergubernamental e inter organizativa	1	2	3	4	5
13	Asesoría y coordinación técnica recibidas	1	2	3	4	5
14	Registro y control de actividades	1	2	3	4	5
15	Modificaciones y adaptaciones al diseño	1	2	3	4	5
16	Fiscalizaciones recibidas	1	2	3	4	5
17	Financiamiento externo	1	2	3	4	5
18	Financiamiento interno	1	2	3	4	5
19	Recurso y Presupuestos aprobados	1	2	3	4	5
20	Equipos utilizados en el proceso de implementación	1	2	3	4	5
21	Software y sistemas informáticos	1	2	3	4	5
22	Alfabetización digital de los funcionarios	1	2	3	4	5
23	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas	1	2	3	4	5
24	WIFI gratis para los usuarios	1	2	3	4	5
25	Alfabetización digital de los usuarios	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

6. Promedios de ambas Municipalidades juntas y por separado;  
caso A, corresponde a Recoleta y caso B, a Providencia

Tabla N° 10

N°	Indicador	Promedio caso A	Promedio caso B	Promedio caso A y B
1.1	Apoyo político.	3.6	3.3	3.5
1.2	Difusión interna.	4.0	4.3	4.2
1.3	Incentivo al cambio.	4.3	4.3	4.3
1.4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos.	4.3	5.0	4.7
1.5	Fomento de buenas prácticas laborales	4.3	5.0	4.7
1.6	Licitación y Contrataciones con terceros	4.6	5.0	4.8
1.7	Migración de datos.	3.0	3.3	3.2
2.1	Tiempo para la implementación del programa.	3.3	5.0	4.2
2.2	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	4.0	5.0	4.5
2.3	Capacitaciones.	4.3	5.0	4.7
2.4	Mantenciones	4.3	4.7	4.5
2.5	Comunicación intergubernamental e inter organizativa.	4.3	4.0	4.2
2.6	Asesoría y coordinación técnica recibidas	3.7	4.7	4.2
2.7	Registro y control de actividades.	5.0	4.7	4.9
2.8	Modificaciones y adaptaciones al diseño	4.3	4.7	4.5
2.9	Fiscalizaciones recibidas.	4.3	4.7	4.5
3.1	Financiamiento externo.	4.0	1.0	2.5
3.2	Financiamiento interno.	4.7	5.0	4.9
3.3	Recurso y Presupuestos aprobados	5.0	5.0	5.0
4.1	Equipos utilizados en el proceso de implementación.	4.7	5.0	4.9
4.2	Software y sistemas informáticos.	4.7	5.0	4.9
4.3	Alfabetización digital de los funcionarios.	4.3	5.0	4.7
4.4	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas.	4.3	5.0	4.7
4.5	WIFI gratis para los usuarios.	4.0	5.0	4.5
4.6	Alfabetización digital de los usuarios.	4.3	5.0	4.7
	PROMEDIO FINAL			4.4

Elaboración propia.

7.7. Promedios de ambas Municipalidades juntas y por separado de cada dimensión; caso A, corresponde a Recoleta y caso B, a Providencia.

Tabla N° 11

N°	Dimensión	Caso A	Caso B	Caso A y B
1-	Criterios de Planificación.	4.0	4.3	4.2
2-	Criterios de Gestión y administración.	4.2	4.7	4.5
3-	Criterios Financieros.	4.6	3.7	4.2
4-	Criterios Tecnológicos.	4.4	5	4.7

Elaboración propia.

## 7.8. Variables jerarquizadas, según promedios

Tabla N° 12

Número	Variables	Caso A	Caso B	Promedio
3.3	Recurso y Presupuestos aprobados.	5.0	5.0	5.0
3.2	Financiamiento interno.	4.7	5.0	4.9
4.1	Equipos utilizados en el proceso de implementación.	4.7	5.0	4.9
4.2	Software y sistemas informáticos.	4.7	5.0	4.9
2.7	Registro y control de actividades.	5.0	4.7	4.9
1.6	Licitación y Contrataciones con terceros.	4.6	5.0	4.8
1.4	Capacidad de los actores para intercambiar recursos y llegar a acuerdos.	4.3	5.0	4.7
1.5	Fomento de buenas prácticas laborales.	4.3	5.0	4.7
2.3	Capacitaciones.	4.3	5.0	4.7
4.3	Alfabetización digital de los funcionarios.	4.3	5.0	4.7
4.4	Conectividad comunal a las nuevas tecnologías informáticas.	4.3	5.0	4.7
4.6	Alfabetización digital de los usuarios.	4.3	5.0	4.7
2.2	Infraestructura necesaria para la implementación del proceso.	4.0	5.0	4.5
2.4	Mantenciones.	4.3	4.7	4.5
2.8	Modificaciones y adaptaciones al diseño.	4.3	4.7	4.5
2.9	Fiscalizaciones recibidas.	4.3	4.7	4.5
4.5	WIFI gratis para los usuarios.	4.0	5.0	4.5
1.3	Incentivo al cambio.	4.3	4.3	4.3
1.2	Difusión interna.	4.0	4.3	4.2
2.5	Comunicación intergubernamental e inter organizativa.	4.3	4.0	4.2
2.6	Asesoría y coordinación técnica recibidas	3.7	4.7	4.2
2.1	Tiempo para la implementación del programa.	3.3	5.0	4.2
1.1	Apoyo político.	3.6	3.3	3.5
1.7	Migración de datos.	3.0	3.3	3.2
3.1	Financiamiento externo.	4.0	1.0	2.5

Elaboración propia.

## 1. Bibliografía

- ✓ Actualización de la Agenda de Gobierno Electrónico (2002-2005) (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agenda\\_gobierno\\_electronico\\_20022005\\_1.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_gobierno_electronico_20022005_1.pdf)
- ✓ Agenda de Gobierno Electrónico (2002-2005) Primera Versión. (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agenda\\_gobierno\\_electronico\\_20022005\\_1.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agenda_gobierno_electronico_20022005_1.pdf)
- ✓ Agenda Digital (2004-2006) (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agendadigital\\_2004.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/agendadigital_2004.pdf)
- ✓ Agenda Digital Imagina Chile (2013-2020); versión 1.0. (PDF). Recuperado de <http://paisdigital.org/download/documentos/AgendaDigitalImaginaChile.pdf>
- ✓ Banco Interamericano del Desarrollo (2006). Ventanilla única de gobierno electrónico. Recuperado de [https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredgealc.org%2Fdownload.php%3Flen%3Des%26id%3D3906%26nbre%3Dredgealc\\_web2.pdf%26ti%3Dapplication%2Fpdf%26tc%3DContenidos&ei=uvOSVLb\\_G7aOsQT--YLQCA&usg=AFQjCNGGzU\\_bDesDFgEJ7GIV-lyC4yS8g&sig2=JYpkNRBBmZynszD6Wan6nA](https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredgealc.org%2Fdownload.php%3Flen%3Des%26id%3D3906%26nbre%3Dredgealc_web2.pdf%26ti%3Dapplication%2Fpdf%26tc%3DContenidos&ei=uvOSVLb_G7aOsQT--YLQCA&usg=AFQjCNGGzU_bDesDFgEJ7GIV-lyC4yS8g&sig2=JYpkNRBBmZynszD6Wan6nA)

- ✓ Berman (1980), Porter (1981) Hjern (1987 A y B). Implementación desde abajo. Curso Diseño e implementación de políticas públicas (p.26), dictado por la profesora Karina Retamal (2011), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.
  
- ✓ Casal & Mateu (2003). Muestreo por conveniencia (p. 9). Presentación de Rose Vicenty y Nicole Figueroa. Universidad de Puerto Rico, 2011. Recuperado de <http://es.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia>
  
- ✓ Castells, 2001. El gobierno electrónico local (página web de la SUBDERE). Recuperado de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/el-gobierno-electronico-local-e-gov-local>
  
- ✓ CNN Chile, 2013. Censo 2012: El 44,4% de los hogares chilenos tiene acceso a internet (página web). Recuperado de <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/04/02/censo-2012-el-444-de-los-hogares-chilenos-tiene-acceso-a-internet>
  
- ✓ Consejo para la Transparencia (2014). Ranking de transparencia activa. Recuperado de [www.consejotransparencia.cl](http://www.consejotransparencia.cl)
  
- ✓ Constitución Política de Chile, 2014. Administración municipal. Ministerio Secretaria General de la Republica. Recuperado de <http://2010-2014.gob.cl/media/2010/05/Constituci%C3%B3n-de-Chile1.pdf>

- ✓ Decreto N° 100 (2006). Aprueba la norma técnica para el desarrollo de Sitios Web de los órganos de la Administración del Estado (PDF). Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=252158>
- ✓ Decreto N° 14 (2014). Aprueba reglamento de la Ley N° 19.799 sobre documentos electrónicos, firma electrónica y la certificación de dicha firma” y deroga los Decretos Supremos N° 77 y N° 81 (2004) y el Decreto N°100 (2006) PDF). Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1059778>
- ✓ Decreto N° 181 (2002). Aprueba el Reglamento de la Ley N° 19.799; sobre documentos electrónicos, firma electrónica y la certificación de dicha firma (PDF). Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=201668>
- ✓ Decreto N° 32 (2003). Crea el Premio a los Mejores Sitios Web del Gobierno (PDF). Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=211552>
- ✓ Decreto N° 77 (2004). Aprueba las normas técnicas sobre la eficiencia de las comunicaciones electrónicas entre órganos de la administración del Estado, entre estos y con los ciudadanos (PDF). Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=233912>
- ✓ Decreto N° 799 (2000). Aprueba reglamento del registro de bancos de datos personales a cargo de organismos públicos. (PDF). Recuperado de [http://www.registrocivil.cl/PortalOI/transparencia/marcoNormativo/DTO\\_779.pdf](http://www.registrocivil.cl/PortalOI/transparencia/marcoNormativo/DTO_779.pdf)
- ✓ Decreto N° 81 (2004). Aprueba las normas técnicas sobre la eficiencia de las comunicaciones electrónicas entre órganos de la administración del Estado, entre estos y con los ciudadanos (PDF). Recuperado de [http://www.aem.gob.cl/archivos/Decreto\\_81.pdf](http://www.aem.gob.cl/archivos/Decreto_81.pdf)

- ✓ Decreto N° 83 (2005). Aprueba la norma técnica para los órganos de la administración del Estado sobre seguridad y confidencialidad de los documentos electrónicos (PDF). Recuperado de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=234598>
- ✓ Decreto N° 93 (2006). Aprueba las normas técnicas para la adopción de medidas destinadas a minimizar los efectos perjudiciales de los mensajes electrónicos masivos no solicitados recibidos en las casillas electrónicas de los órganos de la Administración del Estado y de sus Funcionarios (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/ds\\_93\\_2006.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/ds_93_2006.pdf)
- ✓ Diario el Mercurio (EMOL), (2013). Director del INE deja cargo tras denuncia de manipulación en Censo (periódico digital). Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/04/26/595678/sale-director-ine.html>
- ✓ Estrategia Digital (2007-2012) (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia\\_digital\\_2007\\_2012.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/estrategia_digital_2007_2012.pdf)
- ✓ GeoResearch, (09-2013) Providencia y Santiago: dos comunas concentran acceso a puntos WIFI (PDF) documento recuperado de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/06/1047646/providencia-santiago-dos-comunas-concentran-acceso-puntos-wi-fi.htm>
- ✓ Guía informativa de Accesibilidad de discapacitados en los Sitios Web de la Administración del Estado (2006) (PDF). Recuperado de

[http://www.guiadigital.gob.cl/recursos/documentos/guia\\_accesibilidad\\_2006.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/recursos/documentos/guia_accesibilidad_2006.pdf)

- ✓ Gutiérrez, C., Bastarrica, M. C., Frez, R. Fuenzalida, C., Ochoa, S. F., Rossel, P. O. & Villena, A. (2005). Chile, Desafíos, Perspectivas y Oportunidades. Revista chilena de ingeniería, anales del instituto de ingeniería de Chile. Recuperado de <https://www.google.cl/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>
- ✓ Instituto Chileno de Estudios Municipales (2010). Índice de Gobierno Electrónico Municipal. Universidad Autónoma de Chile.
- ✓ Instituto Chileno de Estudios Municipales (2011). Gobierno Electrónico Municipal. Universidad Autónoma de Chile.
- ✓ Instituto Chileno de Estudios Municipales (2011). La Inclusión de los Incluidos, un estudio sobre municipios, comunas y políticas de gobernabilidad electrónica y transparencia en Chile. Universidad Autónoma de Chile.
- ✓ Instructivo Presidencial N° 002 (2011). Sobre Participación Ciudadana (PDF). Recuperado de <http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/instructivopresidencialparticipacion2.pdf>
- ✓ Instructivo Presidencial N° 002 (2012). Sobre Digitalización de Trámites Públicos (PDF). Recuperado de

<http://www.chilesinpapeleo.cl/assets/img/InstructivoSimplificacionTramites.pdf>

- ✓ Instructivo Presidencial N° 005 (2001). Sobre Gobierno Abierto (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/gab.pres\\_nde005.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/gab.pres_nde005.pdf)
- ✓ Instructivo Presidencial N° 005 (2012). Sobre Gobierno Abierto (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/gab.pres\\_nde005.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/gab.pres_nde005.pdf)
- ✓ Instructivo Presidencial N° 006 (2004). Imparte las instrucciones de la implementación y uso de la Firma Electrónica en los actos, contratos y cualquier tipo de documento de la Administración Central del Estado (PDF). Recuperado de <http://www.e-derecho.cl/downloads/guiaweb20.pdf>
- ✓ Instructivo Presidencial N° 008 (2006). Sobre Transparencia Activa y Publicidad de la Información de la Administración del Estado (PDF). Recuperado de [http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/ip\\_transparencia\\_08\\_2006.pdf](http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/ip_transparencia_08_2006.pdf)
- ✓ Instructivo Presidencial N° 030 (2000). Sobre Participación Ciudadana (PDF). Recuperado de <http://www.guiadigital.gob.cl/sites/default/files/instructivopresidencialparticipacion.pdf>
- ✓ Lahera, E. (2002) *Introducción a las Políticas Públicas (1ra ed.)* Santiago, Chile: Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Ley N° 18.880 (2003). Ley que Establece y regula las bases de los procedimientos administrativos de los actos de la administración del Estado. Diario Oficial de la República de Chile.

- ✓ Ley N° 19.628 (1999). Ley sobre Protección de la vida privada. Diario Oficial de la República de Chile.
- ✓ Ley N° 19.799 (2002). Ley sobre Documentos electrónicos, firmas electrónicas y servicios de certificación de dicha firma. Diario Oficial de la República de Chile.
- ✓ Ley N° 20.285 (2008). Ley sobre Acceso a la información pública. Diario Oficial de la República de Chile.
- ✓ Ley N° 20.500 (2011). Ley sobre Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. Diario Oficial de la República de Chile.
- ✓ Meny, 1992 A. Gestión de las políticas públicas en sus distintas fases. Curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado (p.6), dictado por la profesora Lisette Rebolledo (2013), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.
- ✓ Ministerio Secretaria General de la Presidencia Subsecretaria (2007). Programa de Reforma y Administración del Estado,
- ✓ Naser, A., Concha, G. (2011). El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública.
- ✓ Ortiz, J., Ramírez, L., Lozano, J. (2014). Problematización y Marco Referencial de un Proyecto de Investigación (libro electrónico). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/242355517/trabajo-grupal-metodologia-investigacion-docx>
- ✓ Pacheco, E., (2014). Métodos y Técnicas. Recuperado de <https://prezi.com/byrtztehmg0e/metodos-y-tecnicas/>

- ✓ Pasco, J., C, (2009). Factores que inciden en el desarrollo del Gobierno Electrónico. Foro de políticas y planes de e-gobierno. Recuperado de <http://siare.clad.org/siare/innotend/gobelec/ge-pol-chile.html>
- ✓ Plan de Acción Digital del Gobierno de Chile (2010-2014) (PDF). Recuperado de [http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Plan\\_de\\_Accion\\_Digital\\_2010-2014.pdf](http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Plan_de_Accion_Digital_2010-2014.pdf)
- ✓ Plan de Desarrollo Comunal de la Ilustre Municipalidad de Recoleta (2011-2013) (PDF). Recuperado de [http://www.recoleta.cl/wp-content/uploads/PLADECO\\_2011-2013.pdf](http://www.recoleta.cl/wp-content/uploads/PLADECO_2011-2013.pdf)
- ✓ Plan Estratégico de Gobierno Digital (2011-2014) (PDF). Recuperado de [http://www.modernizacion.gob.cl/assets/doc/Brochure\\_estrategia\\_MeGob.pdf](http://www.modernizacion.gob.cl/assets/doc/Brochure_estrategia_MeGob.pdf)
- ✓ Pressman & Wildavsky, 1984 B. Gestión de las políticas públicas en sus distintas fases. Curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado (p.6), dictado por la profesora Lisette Rebolledo (2013), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.
- ✓ Rebolledo, L. (2013, A). Estrategias para que una Política sea implantable. Curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado (p.7), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.
- ✓ Rebolledo, L. (2013, B). Requisitos para formular la planificación estratégica. Curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado (p.3), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.

- ✓ Rebolledo, L. (2013, C). Rol del administrador público respecto a las políticas públicas. Curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado (p.2), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.
- ✓ Rebolledo, L. (2013, D). Tipos de Políticas Públicas. Curso Políticas públicas para la gestión estratégica del Estado (p.5), Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Power Point.
- ✓ Salazar, L. A. (2006). Ventanilla Única de Gobierno Electrónico. Costa Rica. Recuperado de  
[https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredgealc.org%2Fdownload.php%3Flen%3Des%26id%3D3906%26nbre%3Dredgealc\\_web2.pdf%26ti%3Dapplication%2Fpdf%26tc%3DContenidos&ei=uvOSVLb\\_G7aOsQT--YLQCA&usg=AFQjCNGGzU\\_bBdesDFgEJ7GIV-lyC4yS8g&sig2=JYpkNRBBmZynszD6Wan6nA](https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredgealc.org%2Fdownload.php%3Flen%3Des%26id%3D3906%26nbre%3Dredgealc_web2.pdf%26ti%3Dapplication%2Fpdf%26tc%3DContenidos&ei=uvOSVLb_G7aOsQT--YLQCA&usg=AFQjCNGGzU_bBdesDFgEJ7GIV-lyC4yS8g&sig2=JYpkNRBBmZynszD6Wan6nA)
- ✓ Síntesis de los resultados del CENSO del año 2012. (PDF). Rescatado de [http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.iab.cl%2Fwp-content%2Fthemes%2FIAB%2Fdownload.php%3Farchivo%3D11803%257Cresumencenso\\_2012.pdf&ei=IR2sVIulHcu1sQST3ICIAw&usg=AFQjCNFcDGS8-hIXU5h4OSmJQveCvFsa6g&sig2=YBTen12uyleean9HKRVhKg&bvm=bv.82001339,d.cWc](http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.iab.cl%2Fwp-content%2Fthemes%2FIAB%2Fdownload.php%3Farchivo%3D11803%257Cresumencenso_2012.pdf&ei=IR2sVIulHcu1sQST3ICIAw&usg=AFQjCNFcDGS8-hIXU5h4OSmJQveCvFsa6g&sig2=YBTen12uyleean9HKRVhKg&bvm=bv.82001339,d.cWc)
- ✓ Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo A (2014). Unidad de Gobierno Electrónico Local (página web). Recuperado de

<http://www.subdere.gov.cl/organizaci%C3%B3n/divisi%C3%B3n-municipalidades/departamento-de-finanzas-municipales/unidad-de-gobierno-electr>

- ✓ Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo B (2014). Funciones de la Unidad de Gobierno Electrónico Local (página web). Recuperado de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/funciones-de-la-unidad-de-gobierno-electr%C3%B3nico-local-ugel>
- ✓ Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo C (2014). Objetivos de la Unidad de Gobierno Electrónico Local (página web). Recuperado de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/objetivos-de-la-unidad-de-gobierno-electr%C3%B3nico-local-ugel>
- ✓ Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo D (2014). El Gobierno Electrónico Local (página web). Recuperado de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/el-gobierno-electronico-local-e-gov-local>
- ✓ Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo E (2014). El Gobierno Electrónico Local (página web). Recuperado de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/el-gobierno-electronico-local-e-gov-local>
- ✓ Subsecretaría de Telecomunicaciones (2014). Estadísticas e informes anuales. Recuperado de <http://www.subtel.gob.cl/informacion-estadistica-actualizada-e-historica4/informacion-estadistica4>