

Innovación y Tecnología en los Municipios de Chile:
Diagnóstico de las estructuras de Información,
Tecnología e Informática local para la Transformación
Digital

Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)

Área de Estudios

Octubre 2024

Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)

Andrés Bello 2777, Of. 802 Las Condes, Santiago de Chile

contacto@amuch.cl

Investigador encargado: Valentín Valdés Zenteno

Índice

Presentación	4
Apartado metodológico	6
Institucionalidad municipal	7
1. Institucionalidad municipal para la gestión de la tecnología e información el contexto de Transformación Digital	7
2. Recursos humanos municipales para la gestión de la tecnología e información el contexto de Transformación Digital	11
3. Presupuesto Municipal 2024 para la gestión de la tecnología e información el contexto de Transformación Digital	14
4. Nivel de profesionalización de encargados(as) del área y género.....	16
Gestión municipal	19
5. Política de Gestión Documental.....	19
6. Plan Informático Municipal.....	20
7. Plan de Gobernanza Tecnológica	22
8. Encuesta: en su opinión ¿El municipio cuenta con el presupuesto necesario para la implementación del proceso de transformación digital?	24
Síntesis de resultados	26
Reflexiones	27

Presentación

El presente documento recoge los principales resultados obtenidos en el “Programa Nacional de Transformación Digital a Nivel Local” , iniciativa impulsada por la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), cuya primera ejecución tuvo lugar durante 2021 e inicios de 2022. En esta nueva versión, adaptada al contexto actual de 2024, se enmarca en la implementación de la primera etapa de la Ley de Transformación Digital, que busca modernizar la gestión pública a nivel local.

Este primer informe del 2024 tiene como objetivo analizar la estructura de la gestión municipal en torno a las áreas de tecnología, información e informática. Se evalúa el grado de institucionalización de estas áreas dentro de los municipios del país, la disponibilidad y características de los recursos humanos asociados, tanto con dedicación exclusiva como sin ella, el presupuesto asignado para el 2024 y la profesionalización y perfil de liderazgo en el área, incluyendo una mirada desde la perspectiva de género.

Además se recoge información torno a tres planes estratégicos, que si bien no son obligatorios para los municipios, sí son claves para orientar la gestión municipal: la política de gestión documental, el plan informático municipal y el plan de gobernanza tecnológica. Estos componentes permiten establecer una visión más integral sobre la preparación y capacidad de los municipios para abordar los desafíos de la transformación digital.

Además, se destaca una pregunta clave dirigida a los encargados de las áreas de tecnología y coordinadores de transformación digital sobre si cuentan con el presupuesto y recursos suficientes para avanzar en este proceso. Un 63% de los encuestados respondió negativamente, lo que refleja una falta de recursos humanos, presupuestos limitados, carencia de planificación estratégica, y una institucionalidad que no siempre es autónoma. Esta situación presenta retos importantes para la modernización del sistema municipal, y subraya la necesidad de identificar con mayor precisión las necesidades y competencias esenciales que deben desarrollarse para avanzar hacia una transformación digital sostenible y eficiente, por sobre todo equitativa.

Este informe tiene como objetivo contribuir al debate sobre el uso de la tecnología en los municipios, visibilizando un área que, según la opinión de los responsables, no ha alcanzado una relevancia estratégica en muchos municipios, donde la gestión tecnológica suele ser reactiva. Esto contrasta con su potencial para transformar y reimaginar el municipio del siglo XXI.

El compromiso de AMUCH se inscribe en el desafío de apoyar a los municipios en la implementación de la Ley de Transformación Digital, adaptando sus estructuras y formas de gestión a los avances tecnológicos, con el fin de generar servicios más eficientes y aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la tecnología. **Este informe adquiere especial relevancia en el contexto de las próximas elecciones municipales, donde los futuros alcaldes y alcaldesas deberán liderar el cumplimiento de esta ley que indica su completa implementación para el año 2027 y avanzar en la transformación digital de manera coherente y homogénea en todo el país ¿están actualmente las y los candidatos pensando en los desafíos de modernización del sistema municipal?**

La estructura del informe se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el apartado metodológico; en el segundo capítulo, se exponen los resultados sobre la institucionalidad municipal en torno a la tecnología. Luego, se aborda la planificación estratégica, para culminar con los resultados de una encuesta realizada a los encargados de transformación digital. Finalmente, el último capítulo presenta las principales conclusiones e interpretaciones derivadas del análisis.

Apartado metodológico

El informe detalla la información obtenida a través de dos técnicas principales de recolección de datos, diseñadas para proporcionar una visión completa sobre la gestión municipal en el contexto de la modernización de la administración pública y la transformación digital, de acuerdo con la Ley 21.180.

1. Solicitudes de acceso a la información: Se enviaron solicitudes de acceso a la información a las 345 municipalidades del país. Este proceso tenía como objetivo catastrar y caracterizar la gestión municipal en relación con la modernización administrativa y la transformación digital. La solicitud de información se centró en evaluar la capacidad actual de los municipios para llevar a cabo la transformación digital, considerando la estructura orgánica municipal.
2. Cuestionario telefónico: Complementando la recopilación de datos documentales, se aplicó un cuestionario a los Coordinadores(as) de Transformación Digital o Encargados(as) del Área de Tecnología, Información e Informática en cada municipio. Este cuestionario, realizado vía telefónica, buscó obtener información directa sobre información municipal y opinión de encargados(as).

En el siguiente cuadro se presenta el grado de representatividad de las dos técnicas.

Grupo de comunas	Formulario online		Solicitud de acceso a la información	
	Representatividad	N°	Representatividad	N°
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	66,0%	31	83,0%	39
Comunas mayores con desarrollo medio	73,0%	27	94,6%	35
Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	60,7%	34	78,6%	44
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	54,2%	52	81,3%	78
Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	58,7%	64	78,0%	85
Nacional	60,3%	208	81,4%	281

Institucionalidad municipal

1. Institucionalidad municipal para la gestión de la tecnología e información en el contexto de Transformación Digital

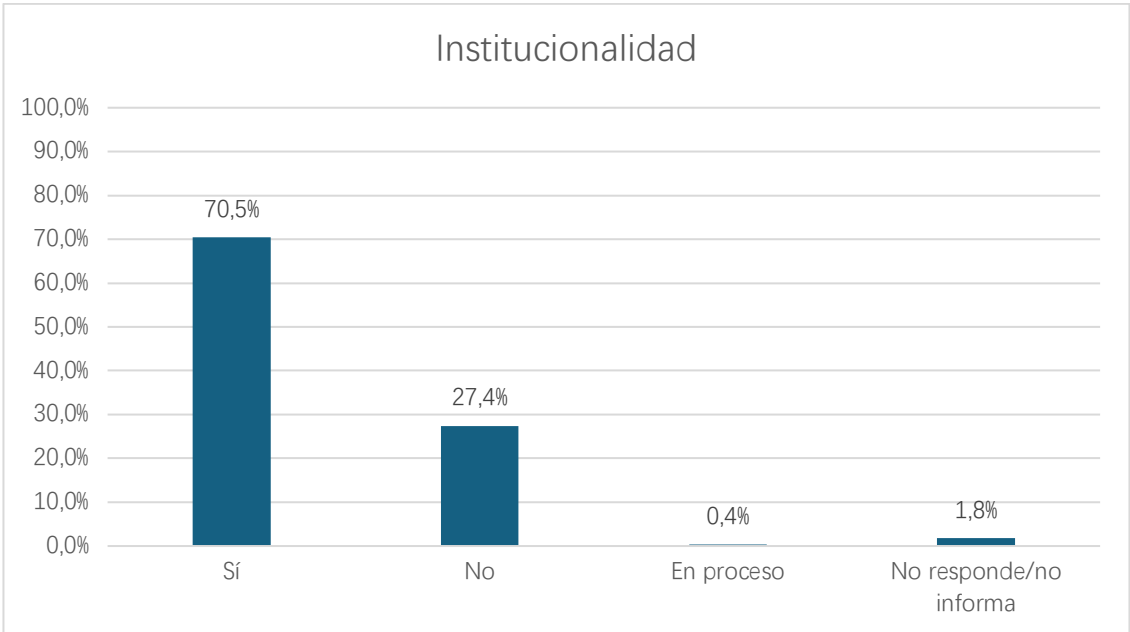
La importancia de que las municipalidades cuenten con institucionalidad para la gestión de la tecnología e información en el contexto de Transformación Digital radica en su capacidad para establecer un marco de gobernanza y coordinación que permita un desarrollo ordenado y eficiente de las iniciativas tecnológicas de las administraciones locales. Una institucionalidad creada a través de decreto en la planta municipal actúa como un anclaje guía, estableciendo roles y responsabilidades claras, lo que evita la fragmentación de esfuerzos y facilita la toma de decisiones. Esto tiene especial relevancia en un contexto donde el Estado chileno ha propiciado diversas normas legales que buscan avanzar en ciberseguridad Ley 21.663, Protección de datos 19.628 y con las tres etapas de implementación de la transformación digital.

La transformación digital no está limitado a implementar nuevas tecnologías, sino de cambiar la forma en que se prestan los servicios públicos, se gestionan los recursos y se interactúa con los ciudadanos. En repensar la gestión municipal en sus diversas áreas. En este sentido, una institucionalidad de TI adecuada permite desarrollar una estrategia digital coherente que se alinee con las leyes y con las prioridades municipales, promoviendo un enfoque integral que abarque desde la infraestructura tecnológica hasta la capacitación del personal y la creación de servicios digitales accesibles y eficientes.

Además, contar con una institucionalidad fuerte es fundamental para garantizar la sostenibilidad de los proyectos a lo largo del tiempo, profesionalizando el área, donde se pase del soporte de software a ser la infraestructura del municipio próximo. Sin una estructura, las iniciativas tecnológicas pueden depender demasiado de las administraciones de turno, lo que pone en riesgo la continuidad de los proyectos y la consolidación de avances significativos en materia digital. Del mismo modo que tener una institucionalidad con escasa capacidad de gestión e impacto municipal, limitará su potencial.

En definitiva la institucionalidad proporciona una base donde el municipio en su proceso de modernización pueda apoyarse para generar estabilidad y continuidad, en la incorporación de tecnología, en repensar el soporte tecnológico local y permitir un gobierno local con las mínimas condiciones acorde a un mundo que se avanza vertiginosamente,

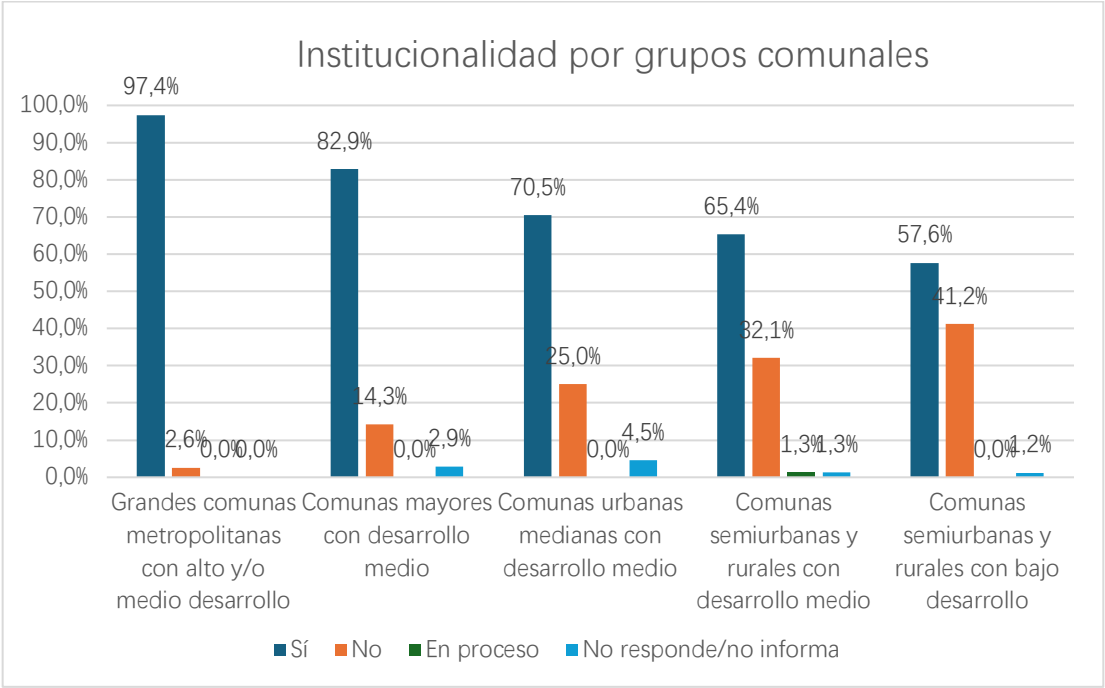
Actualmente el 70,5% de los municipios reporta contar con esta institucionalidad en materia de tecnología e información, conocidas frecuentemente como áreas de informática, en menor medida un 27,4% indica que no tiene. Sin embargo, como se verá en los siguientes gráficos y análisis, contar con institucionalidad es una condición necesaria pero no suficiente, pues se evidencian debilidades considerables respecto al rol que cumplen las áreas de informática en un contexto de transformación digital, que no está vinculado a quienes componen el área, sino a la relevancia que los municipios, por distintos motivos, no otorga a la institucionalidad.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

El pensar en los municipios implica necesariamente considerar su heterogeneidad, con ese objetivo es que el siguiente gráfico se presentan los resultados de institucionalidad por grupos de comunas que comparten semejanzas en grados de urbanidad, ruralidad y niveles de desarrollo.

El gráfico muestra una clara correlación entre el nivel de desarrollo de las comunas y la presencia de una institucionalidad en tecnología e información. Las comunas más desarrolladas y metropolitanas tienen un mayor porcentaje de áreas formales establecidas, mientras que las comunas menos desarrolladas, especialmente las rurales, muestran un rezago significativo en este aspecto. Dando cuenta de los diversos y específicos desafíos que se enfrenta el sistema municipal en el proceso de avanzar hacia la transformación digital.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

La falta de criterios normativos claros en la Ley Orgánica Municipal respecto a la composición de las estructuras organizativas más allá de las Direcciones ha generado un amplio margen de interpretaciones en la práctica administrativa de los municipios. Esto ha llevado a la coexistencia de distintas formas organizativas dentro de las municipalidades, como departamentos, unidades, oficinas, áreas, subdirecciones y divisiones, las cuales no cuentan con una definición precisa que determine su jerarquía o rol específico en la estructura municipal.

A partir de la experiencia de análisis y estudios desarrollados por la asociación, se ha identificado que las Direcciones representan el nivel más consolidado en términos de estructura orgánica, ya que cuentan con un funcionario(a) municipal que ostenta la responsabilidad administrativa como director(a). Este rol implica un grado de autonomía y

autoridad dentro de la organización, además de un equipo de trabajo que puede incluir unidades, oficinas, subdirecciones u otras estructuras subordinadas.

En contraste, cuando se hace referencia a departamentos, unidades, oficinas, áreas, subdirecciones o divisiones, se suele tratar de componentes que forman parte de una Dirección. Esto implica que su existencia y funcionamiento están supeditados a la Dirección a la que pertenecen, careciendo de la independencia administrativa que caracteriza a estas últimas. Es por esto por lo que, ante la ausencia de una Dirección específica para áreas como tecnología e información, es probable que estas funciones estén subsumidas en otras áreas que no necesariamente tienen una competencia directa sobre el tema, lo que puede generar desafíos en términos de gestión y especialización.

La falta de una estructura clara y especializada puede afectar negativamente la capacidad de los municipios para abordar de manera efectiva y eficiente temas que requieren un tratamiento técnico específico, como la tecnología e información, al estar dispersos en diferentes áreas organizativas sin una dirección centralizada y con competencias claras. Esto resalta la necesidad de revisar y actualizar la Ley Orgánica Municipal para definir con mayor precisión las competencias y estructura organizacional de las municipalidades, promoviendo una mayor coherencia y eficiencia en la administración pública local.

	Dirección	Departamento	Unidad	Oficina	Área	Subdirección	División
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	35,1%	54,1%	8,1%	0,0%	0,0%	2,7%	0,0%
Comunas mayores con desarrollo medio	13,8%	37,9%	34,5%	10,3%	3,4%	0,0%	0,0%
Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	0,0%	41,9%	12,9%	38,7%	3,2%	0,0%	3,2%
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	6,0%	26,0%	28,0%	36,0%	4,0%	0,0%	0,0%
Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	0,0%	18,0%	34,0%	42,0%	6,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

En el cuadro presentado se ofrece los datos del tipo estructuración del área de tecnología, información e informática en las municipalidades, considerando los diversos tipos de comuna.

El cuadro muestra que las comunas metropolitanas con mayor desarrollo tienen estructuras organizativas más complejas y jerárquicas, con una alta prevalencia de Direcciones y Departamentos. En contraste, las comunas rurales y semiurbanas presentan estructuras más simples y flexibles, donde predominan Unidades y Oficinas, sin la consolidación de Direcciones.

Una semejanza notable es que todas las comunas, independientemente de su nivel de desarrollo, cuentan con diversas formas organizativas como Unidades y Oficinas. Sin embargo, las diferencias radican en el grado de formalización y especialización de estas estructuras, siendo más desarrolladas y autónomas en las comunas metropolitanas y más básicas y multifuncionales en las rurales.

2. Recursos humanos municipales para la gestión de la tecnología e información en el contexto de Transformación Digital

Se consultó a los municipios sobre la existencia de personal con dedicación exclusiva, la existencia de estructuras orgánicas da cuenta de la existencia de personal contratado, sin embargo, al realizar la comparación de personal en los municipios sin institucionalidad, se observa que un 48,1% tiene al menos una persona que tiene la responsabilidad de informática.

Y un 50,6% que no tiene institucionalidad no tiene personal con dedicación exclusiva, lo que da cuenta que existe uno o varios funcionarios que pueden múltiples funciones y responsabilidades, además de informática.

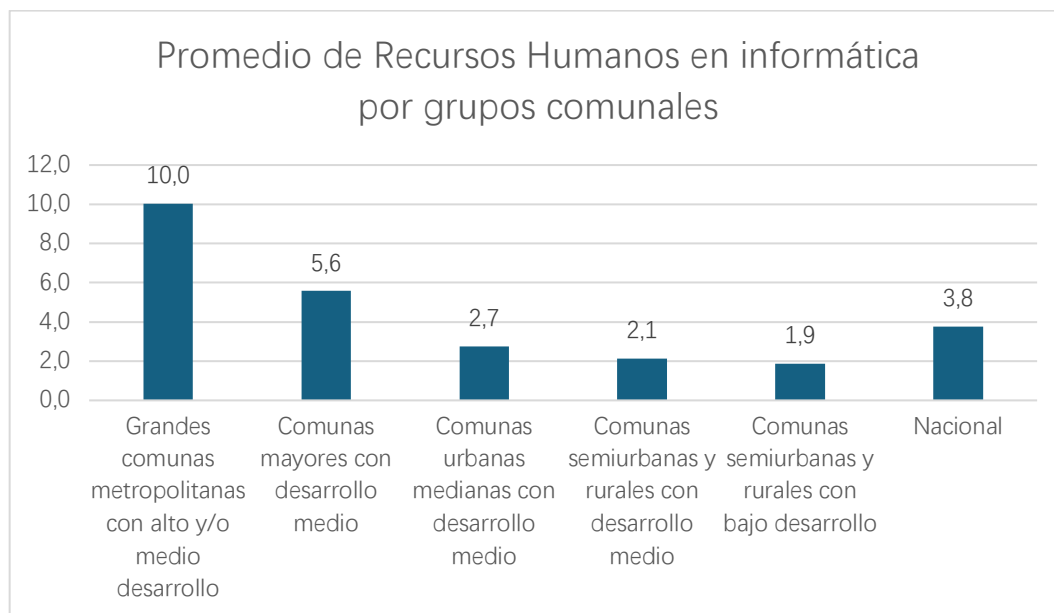
RRHH	Institucionalidad		
	Sí	No	No informa
Sí	94,9%	48,1%	100,0%
No	0,0%	50,6%	0,0%
No informa	5,1%	1,3%	0,0%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

El siguiente gráfico da conocer una realidad heterogénea en la capacidad de los municipios para gestionar el área de tecnología, información e informática, evidenciando importantes brechas en la dotación de recursos humanos especializados. Mientras que en las grandes comunas metropolitanas el promedio de funcionarios dedicados alcanza los 10, sugiere una estructura más robusta y desarrollada, con Direcciones y Departamentos. Esto eventualmente facilitaría implementar sistemas complejos y avanzar en procesos de transformación digital, fundamentales para la modernización de la administración pública.

Sin embargo, a medida que se avanza hacia comunas con menor desarrollo, la capacidad para contar con personal especializado disminuye considerablemente. Las comunas con desarrollo medio y urbano cuentan con un promedio de entre 2 y 5 funcionarios en estas áreas, lo que se traduce en una estructura organizativa menos consolidada, probablemente sin Direcciones específicas para tecnología y con las funciones dispersas en Departamentos, Unidades u Oficinas. Esta situación genera dificultades para abordar proyectos tecnológicos de envergadura, limitando su capacidad de innovación y adaptación a las demandas digitales actuales.

En las comunas semiurbanas y rurales, con un promedio de entre 1 y 2 funcionarios dedicados a estas áreas, se observa una escasez crítica de recursos humanos especializados.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

Las municipalidades de comunas más grandes y desarrolladas tienden a estructurarse mejor, creando Direcciones y Departamentos específicos, mientras que las comunas más pequeñas y menos desarrolladas deben hacer frente a estas necesidades con recursos humanos y organizativos limitados, lo que amplía la desigualdad en términos de modernización y eficiencia administrativa.

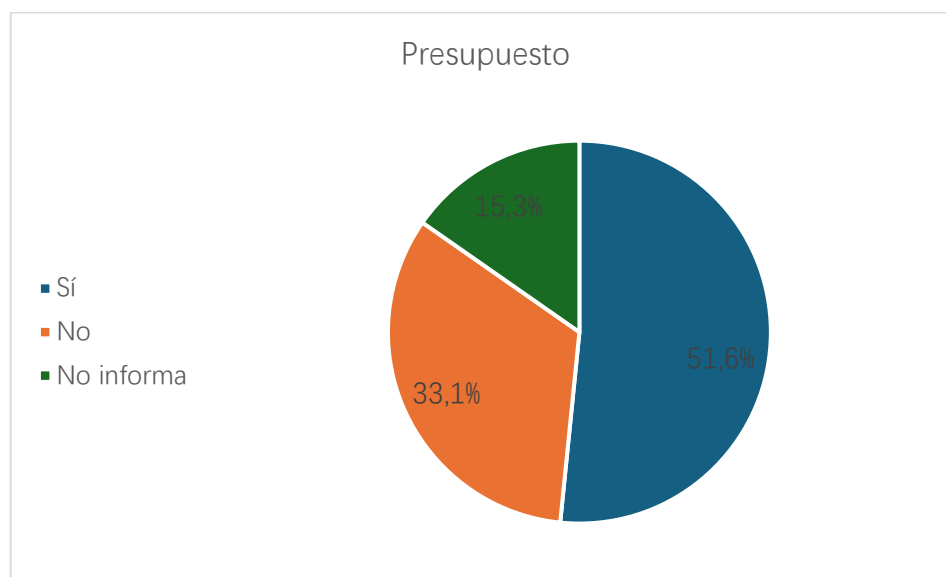
En el percentil 50, conocido como la mediana, también se observa un promedio de 2 funcionarios, lo que confirma que la mitad de los municipios tiene una dotación mínima en informática, reflejando la falta de capacidad interna para implementar proyectos tecnológicos de forma efectiva, lo que produce a una externalización de muchos de los servicios municipales debido a su escasa capacidad estructural. Cabe destacar que estas cifras no abordan la calidad profesional de quienes las componen, que, como se verá en los siguientes datos, tiene un alto nivel de profesionalización, lo que es un buen indicador.

Percentil RRHH área informática	
30%	2
50%	2
70%	3
80%	5

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

3. Presupuesto Municipal 2024 para la gestión de la tecnología e información el contexto de Transformación Digital

Un dato relevante es considerar cómo se estructura financieramente al área, que da cuenta también de los recursos económicos que tienen para desarrollar de manera autónoma acorde los lineamientos institucionales sus acciones al interior del municipio. Un 51,6% afirma contar con presupuesto propio, en contraste un 33,1% indica que no. El 15,3% no respondió a la pregunta.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

En el siguiente cuadro se presenta los resultados de presupuesto considerando si la municipalidad tiene o no institucionalidad. Se evidencia que, los municipios que tienen institucionalidad tienden a tener presupuesto, queda reflejado en 62,6% que lo manifiesta; en contrata a aquellos que no tienen institucionalidad un 62,3% no cuenta con presupuesto.

Presupuesto	Institucionalidad			
	Sí	No	En proceso	No responde/no informa
Sí	62,6%	26,0%	0,0%	20,0%
No	21,7%	62,3%	100,0%	20,0%
No informa	15,7%	11,7%	0,0%	60,0%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

El presupuesto está vinculado a una partida presupuestaria que aporta anualmente el municipio al área, que incluye los servicios externalizados. El promedio nacional es de \$361.154.053 millones de pesos, no obstante, como se presenta en el siguiente cuadro la cifra varía significativamente por grupos comunales.

Las grandes comunas metropolitanas tienen un presupuesto promedio significativamente superior, alcanzando \$1.020.042.119, casi el triple del promedio nacional. Por otro lado, las comunas mayores con desarrollo medio presentan un presupuesto promedio de \$591.225.647, aún por encima del promedio nacional, pero considerablemente menor al de las grandes comunas. En contraste, las comunas urbanas medianas y las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio y bajo muestran presupuestos muy por debajo del promedio nacional, con cifras que van desde \$246.779.048 hasta \$70.279.132. Estas comunas enfrentan serias restricciones en inversión.

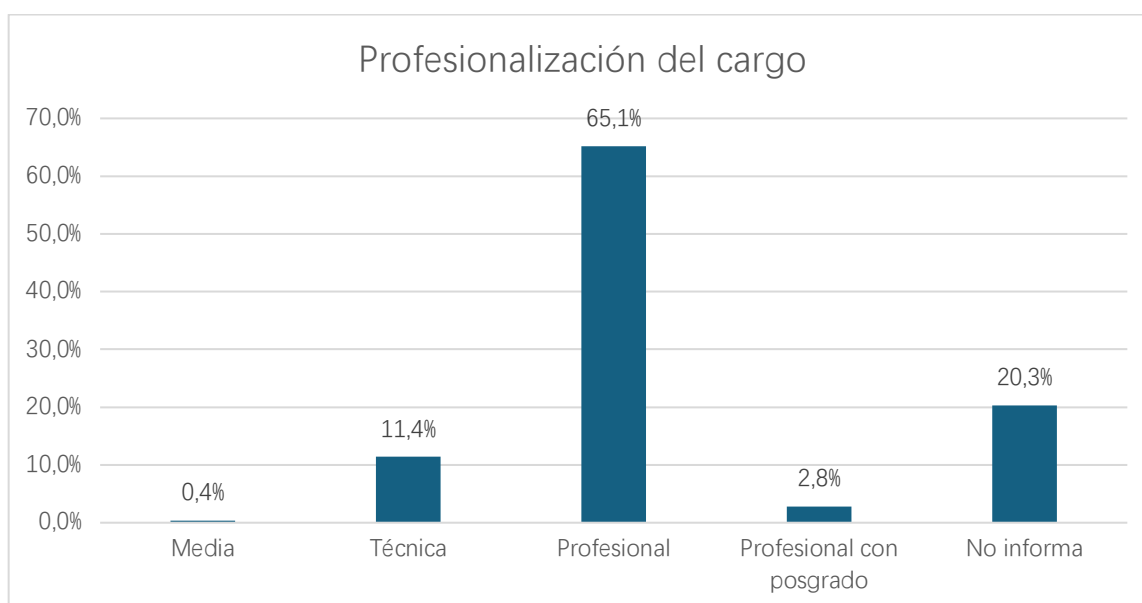
Si bien la inversión en tecnología, información e informática varía considerablemente entre los municipios, esta disparidad puede estar vinculada a la capacidad de gestión que tiene cada área. En aquellos municipios donde estas funciones se concentran en una pequeña oficina o unidad, el presupuesto tiende a ser limitado, lo que puede reflejar, por un lado, un reconocimiento insuficiente de la importancia estratégica que estas áreas tienen para el desarrollo municipal y, por otro, la falta de recursos generales en los municipios para priorizar su fortalecimiento.

Grupo de comunas	Promedio general	Promedio con Institucionalidad	Promedio sin institucionalidad
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	\$1.020.042.119	\$ 1.020.042.119	\$ -
Comunas mayores con desarrollo medio	\$ 591.225.647	\$ 591.225.647	\$ -
Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	\$ 246.779.048	\$ 278.465.014	\$ 151.721.150
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	\$ 135.822.740	\$ 122.844.232	\$ 186.114.460
Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	\$ 70.279.132	\$ 75.484.121	\$ 53.004.870

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

4. Nivel de profesionalización de encargados(as) del área y género

El gráfico muestra la profesionalización del cargo responsable de las áreas de tecnología, información e informática en los municipios, evidenciando un alto nivel de formación académica. El 65,1% de los responsables posee un título profesional universitario, mientras que el 11,4% cuenta con formación técnica y el 2,8% tiene estudios de posgrado. Este nivel de profesionalización es considerablemente superior al promedio del 36% que se observa en el sistema municipal en general.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

Las cifras se mantienen altas en todos los grupos comunales, lo que da cuenta de el alto grado de profesionalización de las áreas en los municipios del país.

Grupos de comunas	Media	Técnica	Profesional	Profesional con posgrado	No informa
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	0,0%	7,7%	69,2%	7,7%	15,4%
Comunas mayores con desarrollo medio	0,0%	14,3%	71,4%	0,0%	14,3%
Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	0,0%	11,4%	70,5%	2,3%	15,9%
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	0,0%	17,9%	60,3%	1,3%	20,5%

Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	1,2%	5,9%	62,4%	3,5%	27,1%
--	------	------	--------------	-------------	-------

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

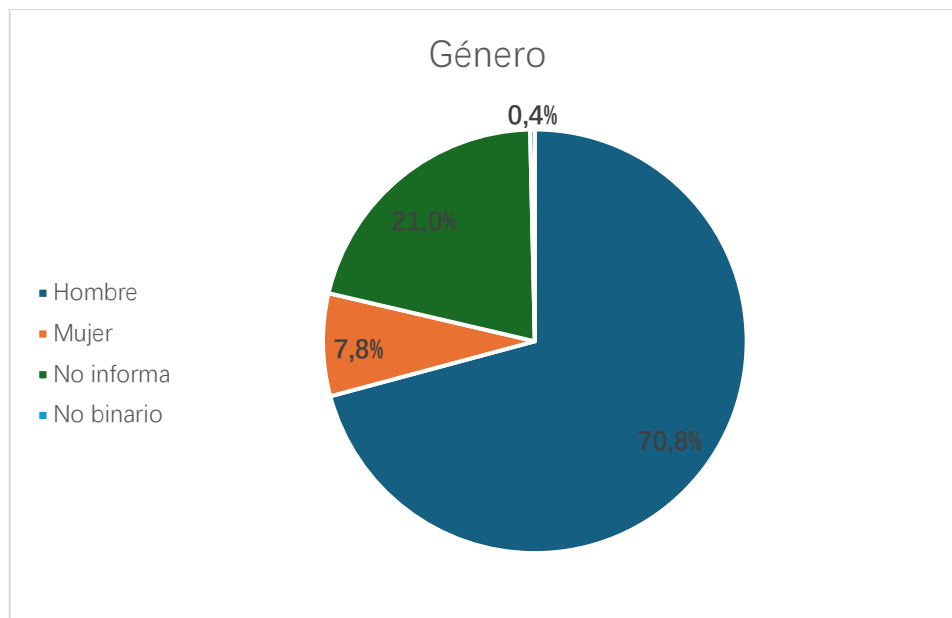
En el siguiente cuadro se observa los datos de profesionalización considerando si actualmente tienen o no institucionalidad.

Nivel de educación	Institucionalidad			
	Sí	No	En proceso	No responde/no informa
Media	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Técnica	12,6%	7,8%	0,0%	20,0%
Profesional	73,7%	44,2%	100,0%	40,0%
Profesional con posgrado	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%
No informa	9,1%	48,1%	0,0%	40,0%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

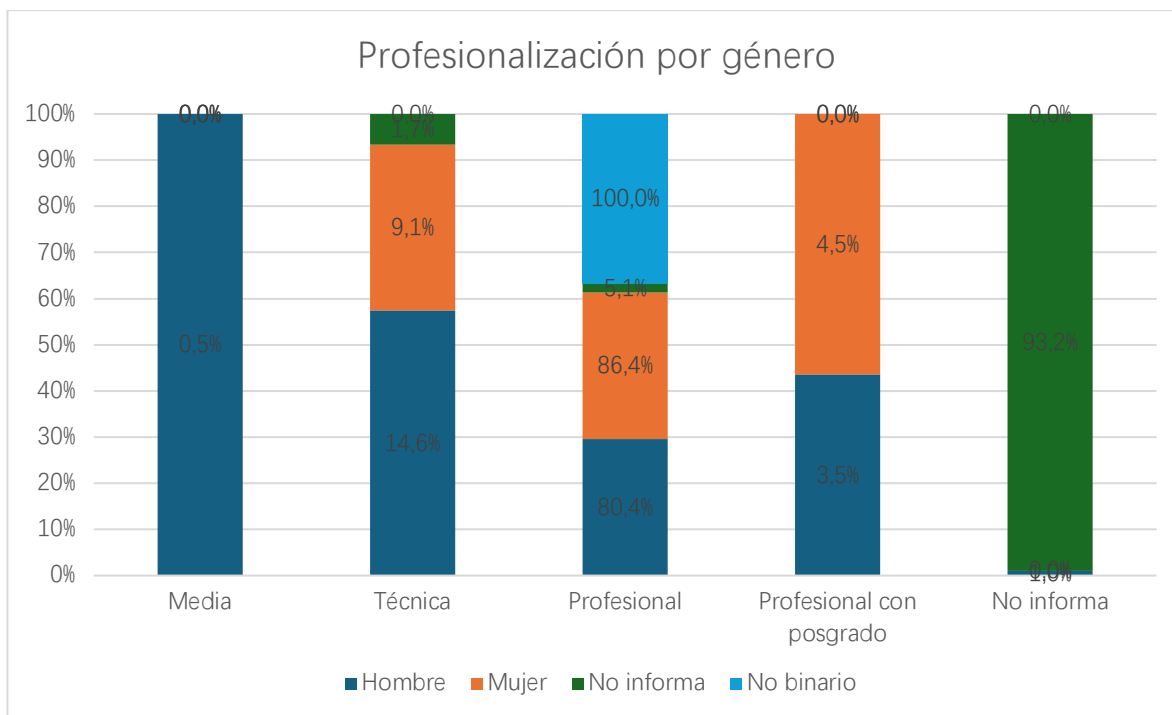
4.1. Género

La masculinización del cargo es evidente en el sistema municipal, un 70,8% es ejercido por hombres. La brecha del sistema municipal es aún más amplia que el sector privado, donde datos de SENCE indican que un 16% de estos puestos son ejercidos por mujeres, en contraste al 7,8% que se observa en los municipios.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

En el siguiente gráfico se presenta la distribución del capital humano considerando la variable género.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

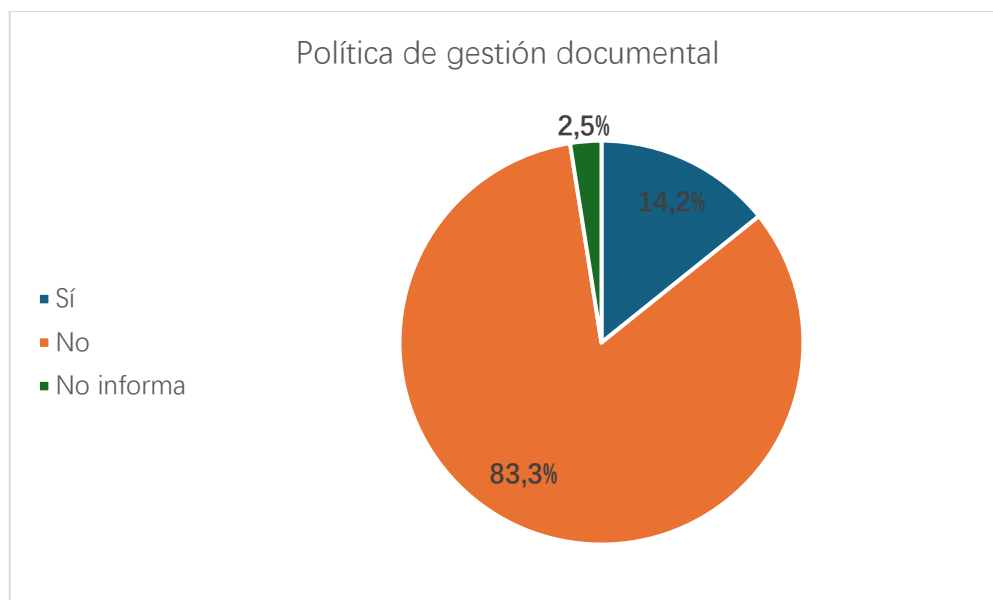
Gestión municipal

5. Política de Gestión Documental

El gráfico muestra que solo el 14,2% de los municipios cuenta con una política de gestión documental establecida, mientras que el 83,3% no dispone de ella y un 2,5% no informa sobre su situación.

La guía técnica de Gestión Documental del Estado de Gobierno Digital (2019, 11), indica que uno de “los principales objetivos de la incorporación de un modelo de gestión documental es apoyar la gestión institucional, permitiendo que todo documento, ya sea que exista como archivo físico o electrónico, tenga asegurada su integridad, autenticidad, accesibilidad y la opción de preservación a largo plazo” .

La información obtenida indica que la gestión documental no está vinculado a los procesos municipales que realizan el área de tecnología, información e informática.

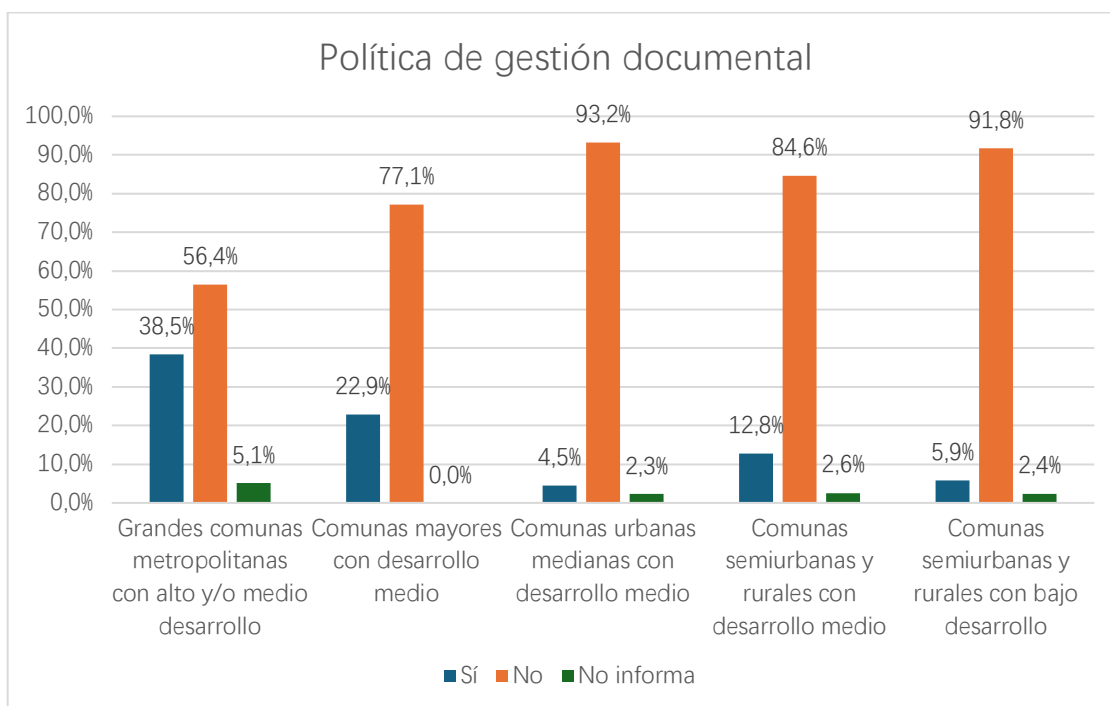


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

Al no estar involucrado el proceso de gestión documental en el área analizada, es indicativo de que los municipios no priorizan el área de tecnología, información e informática, para presidir el proceso de cero papeles a documentación digital y su gestión por parte de quien preside el uso de la tecnología en la municipalidad. Esto sugiere que son áreas de poca

capacidad de gestión interna que se expresa en los resultados anterior respecto a tipo de institucionalización, recursos humanos, planificación estratégica y presupuesto anual.

Al considerar los resultados por los grupos comunales, se evidencia que es en las comunas metropolitanas y mayores de desarrollo medio, donde el área de tecnología, información e informática tiende a tener responsabilidad en la política de gestión documental, pero sigue siendo menor respecto al total que indican que no. En los restantes grupos comunales, la tendencia mayoritaria es que esta practica no sea parte de las competencias del área.

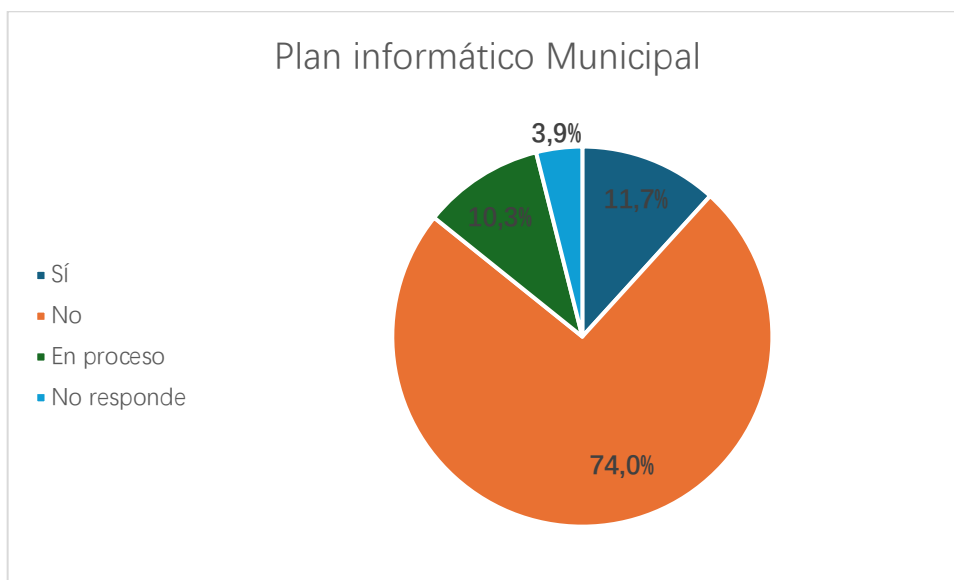


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

6. Plan Informático Municipal

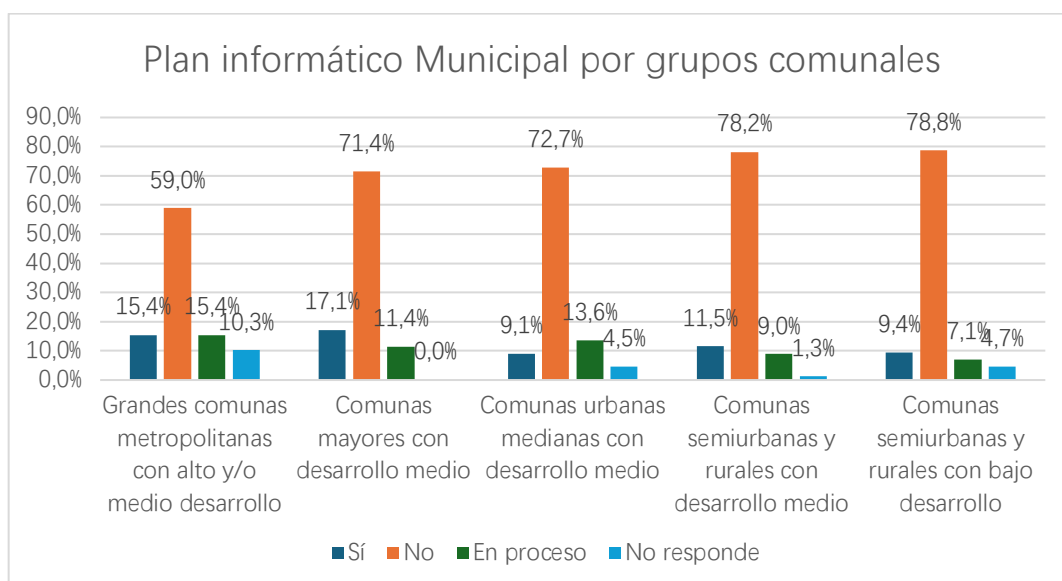
El plan informático es un documento de planificación estratégica del área tecnológica, en el cual se detallan la gestión y los procedimientos que involucran el uso de la tecnología en el municipio. Este plan incluye un diagnóstico de la situación actual, una visión a futuro sobre la implementación tecnológica, y procedimientos claros, con proyectos asociados a objetivos medibles a lo largo del tiempo. Además, se presenta como una guía estratégica para la gestión municipal.

El 74% de los municipios indicó que no cuenta con un instrumento de estas características, lo que refleja la reactividad del área y la baja priorización que le otorgan los tomadores de decisiones. Por otro lado, un 11,7% señaló que actualmente dispone de un documento, mientras que un 10,3% está en proceso de elaboración.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

No se observa alguna relación entre el nivel de urbanidad y ruralidad con la existencia de un documento de estas características. Siendo homogéneo los resultados obtenidos por cada grupo de comunas.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

Sin embargo, al analizar los datos de existencia del documento respecto a contar o no con institucionalidad. Se aprecias que, el 16,2% de los municipios que tienen institucionalidad cuentan con plan informático, en cambio sólo 1,3% que no tienen institucionalidad cuentan con este documento.

Plan informático	Institucionalidad			
	Con institucionalidad	Sin institucionalidad	En proceso	No responde
Sí	16,2%	1,3%	0,0%	0,0%
No	70,2%	87,0%	0,0%	40,0%
En proceso	11,1%	6,5%	100,0%	20,0%
No responde	2,5%	5,2%	0,0%	40,0%

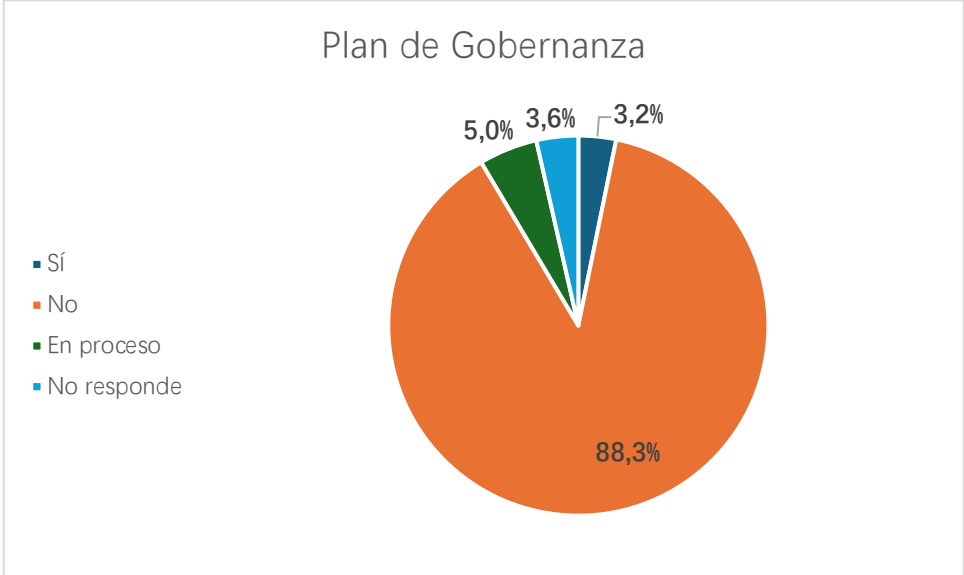
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

Estos datos reflejan uno de los principales desafíos del sector municipal: la creación de una planificación estratégica que integre los procesos de modernización exigidos actualmente, en gran parte, por la Ley de Transformación Digital. Esta planificación debe contemplar no solo la implementación de plataformas informáticas, dispositivos electrónicos, interoperabilidad e interconectividad, sino también el resguardo de estos sistemas, la seguridad de la información, y la gestión adecuada de los procesos de compra. En general, se trata de áreas que requieren un enfoque estratégico y a largo plazo, orientado hacia una modernización efectiva.

7. Plan de Gobernanza Tecnológica

La gobernanza digital se refiere al conjunto de políticas, normas, estructuras organizativas y procesos que guían y regulan el uso de la tecnología digital en una institución. En este contexto, la gobernanza digital se centra en cómo se utiliza la tecnología para mejorar la toma de decisiones, considerando la diversidad de los servicios municipales. Abarca políticas de seguridad de la información, seguridad informática y ciberseguridad, además de incluir planes de continuidad operacional del municipio en áreas como sistemas, plataformas, software, gestión de incidentes y otros. También contempla políticas de desarrollo y capacitación de los equipos encargados de estas funciones.

Si bien un instrumento de estas características no es obligatorio, si representa una visión proactiva y buena práctica municipal en el contexto de transformación digital. Un 88,3% de los municipios carecen de instrumentos de gobernanza tecnológica, sólo un 3,2% afirma que lo tiene.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

Al considerar los datos por los grupos comunales no se evidencia diferencias significativas entre los municipios que indican que actualmente tienen un plan de gobernanza y aquellos que no.

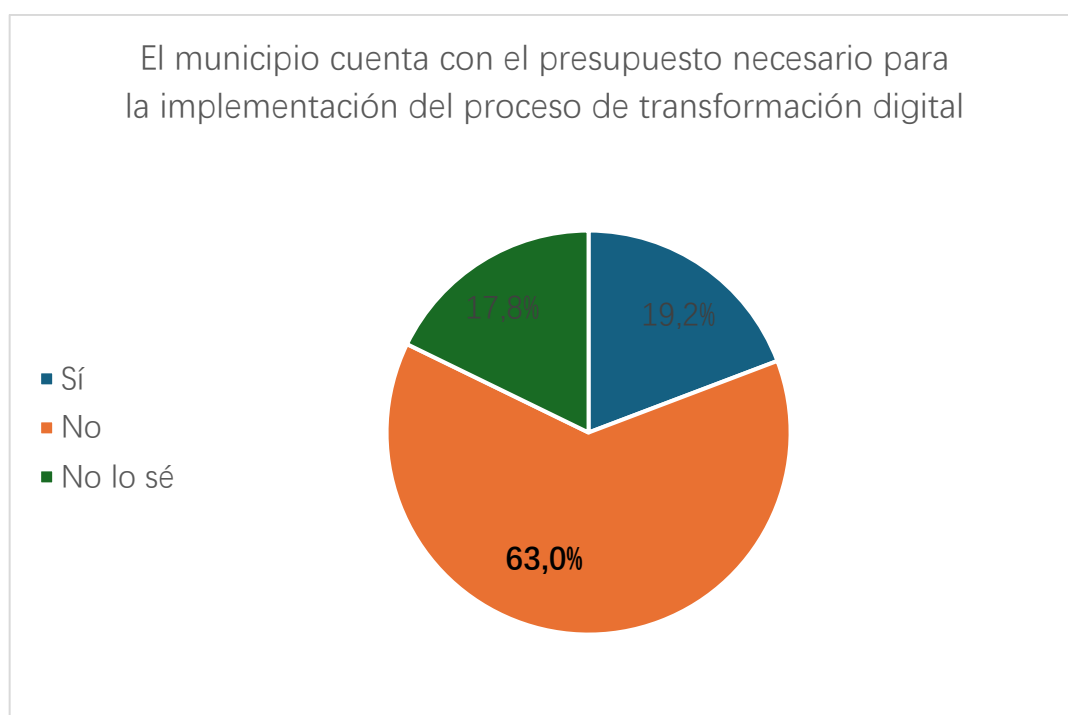
Grupo de comunas	Sí	No	En proceso	No responde
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	5,1%	79,5%	5,1%	10,3%
Comunas mayores con desarrollo medio	2,9%	91,4%	5,7%	0,0%
Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	2,3%	86,4%	6,8%	4,5%
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	2,6%	91,0%	5,1%	1,3%
Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	3,5%	89,4%	3,5%	3,5%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

8. Encuesta: en su opinión ¿El municipio cuenta con el presupuesto necesario para la implementación del proceso de transformación digital?

Es así como finalmente, se consultó sobre la percepción de encargados de área tecnología, información e informática cómo a Coordinadores de Transformación Digital, si actualmente consideran que el municipio tiene los recursos presupuestarios adecuados para la implementación de la Ley de Transformación digital en sus tres etapas.

Un 63% afirma que estima que el municipio donde trabaja no cuenta con el presupuesto necesario, un 19,2% afirma que sí y un 17,8% no sabe responder a la pregunta.



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

La respuesta a la pregunta evidencia que en los cinco grupos de comunas, los municipios que los conforman tienden en su mayoría a considerar que no cuentan con el presupuesto adecuado para el proceso de transformación digital. Sin embargo, la negativa percepción tiende a ser mayor en las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo donde a penas un 9,4% afirma que sí tiene el presupuesto necesario. En contraste con las grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo que asciende a 32,3%.

Grupos comunales	Sí	No	No lo sé
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	32,3%	51,6%	16,1%
Comunas mayores con desarrollo medio	29,6%	44,4%	25,9%

Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	23,5%	64,7%	11,8%
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	15,4%	63,5%	21,2%
Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	9,4%	75,0%	15,6%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (2024)

El desafío de implementar la Ley de Transformación Digital del Estado redefine la gobernanza, así como las relaciones entre la comunidad y el Estado, y entre las distintas entidades estatales. Esta ley busca mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión municipal. Sin embargo, se ha evidenciado que en su proceso de implementación no se consideraron los recursos necesarios. No obstante, la transferencia de recursos financieros de libre disposición mediante el royalty minero podría ser una alternativa viable. Esto permitiría establecer una cláusula que priorice la asignación de un porcentaje específico de dichos recursos para los fines de la Ley de Transformación Digital.

Síntesis de resultados

El 70,5% de los municipios cuenta con algún nivel de institucionalidad en tecnología, información e informática y un 27,4% indica que no tiene. Las comunas metropolitanas con mayor desarrollo tienen estructuras organizativas más complejas y jerárquicas, con una alta prevalencia de Direcciones y Departamentos, mientras que las comunas rurales y semiurbanas presentan estructuras más simples y flexibles, donde predominan Unidades y Oficinas.

En cuanto a los recursos humanos, se observa que el 48,1% de los municipios sin institucionalidad tiene al menos una persona que cumple como encargado de informática y 50,6% que no tiene institucionalidad no tiene personal con dedicación exclusiva.

Respecto al presupuesto, 51,6% de los municipios afirma contar con un presupuesto propio para tecnología, información e informática, siendo más prevalente en aquellos con institucionalidad. Sin embargo, **en opinión de los 63% de los encargados de tecnología, información e informática y/o coordinadores de transformación digital, considera que los recursos no son suficientes para implementar la transformación digital.**

Hay un alto nivel de profesionalización respecto a quien lidera el área municipal. El 65,1% de los responsables posee un título profesional universitario, mientras que el 11,4% cuenta con formación técnica y el 2,8% tiene estudios de posgrado. Este nivel de profesionalización es considerablemente superior al promedio del 36% que se observa en el sistema municipal en general.

En cuanto a la gestión documental, solo 14,2% de los municipios tiene una política establecida, evidenciando una desconexión entre la gestión documental y las áreas de tecnología, información e informática.

Sobre la existencia de un Plan Informático Municipal, el 74% de los municipios, indica que no tienen, da cuenta de escasos niveles de planificación vinculado a procesos de modernización y madurez tecnológica.

Las cifras anteriores explican en parte que **un 88,3% de los municipios carece de un plan de gobernanza tecnológica**, que refleje la coherencia de los procesos municipales en torno al uso de tecnologías en la institución como también la revisión de estos procesos para una continua mejora y adaptabilidad al entorno.

Reflexiones

Los resultados del informe muestran que, aunque la mayoría de los municipios han establecido algún grado de institucionalidad en áreas de tecnología, información e informática, aún persisten significativas brechas que limitan su capacidad para llevar a cabo una modernización digital efectiva.

Uno de los **desafíos más apremiantes es la disparidad en la institucionalización de estas áreas, especialmente en los municipios más pequeños y con menor desarrollo**. Mientras que las grandes comunas metropolitanas cuentan con estructuras organizativas más complejas y recursos humanos especializados, los municipios rurales y semiurbanos enfrentan serias limitaciones tanto en personal como en presupuesto. **Esta desigualdad en la capacidad de gestión digital pone en riesgo la equidad en la modernización de los municipios**, afectando su capacidad para ofrecer servicios públicos eficientes y adaptados a las necesidades actuales, aumentando las brechas sociales que ya existen actualmente en el país.

Es fundamental **Reforzar la Institucionalidad Municipal en Tecnología e Informática** especialmente aquellos con menores recursos, avancen hacia una consolidación institucional en áreas clave para la transformación digital. Esto incluye la creación de departamentos y equipos dedicados exclusivamente a la gestión tecnológica, con roles y responsabilidades claramente definidos. Esto permitirá una continuidad en los proyectos de modernización y una mayor eficiencia en la gestión de las tecnologías de la información.

Al reforzar la institucionalidad, es necesario abordar la **Dotación de Recursos Humanos Especializados, que se necesitan para el área**. El informe indica una escasez crítica de personal especializado en muchas comunas, especialmente en las rurales y semiurbanas.

Contar con recursos humanos con dedicación exclusiva y un alto nivel de profesionalización es indispensable para implementar de manera efectiva los proyectos de transformación digital. Donde no sólo quién lidera el área tenga las competencias, además cuente con un equipo para el ejercicio de las funciones del área. **Los municipios deben priorizar la contratación y formación de profesionales en estas áreas para reducir su dependencia de servicios externalizados.**

Es así como la **Asignación de Presupuesto Adecuado, es una tarea urgente.** Más de la mitad de los municipios reporta contar con un presupuesto propio para tecnología, información e informática, pero aún existe una proporción significativa que no dispone de los recursos necesarios para llevar adelante una transformación digital efectiva. Toda vez que, contar con los recursos no indica que éstos sean pertinentes a las necesidades existentes. **La falta de recursos presupuestarios es un obstáculo que podría agravarse con el tiempo, especialmente en los municipios de comunas más pequeñas.** Se recomienda la asignación de recursos adicionales, ya sea a través del royalty minero u otros fondos, que permitan a los municipios disponer de presupuestos adecuados para cumplir con los requerimientos de la Ley de Transformación Digital.

Sobre el Desarrollo de Planificación Estratégica en Tecnología, se evidencia una falta de planificación estratégica en áreas como la gestión documental, los planes informáticos y la gobernanza tecnológica, siendo una debilidad identificada en la mayoría de los municipios. Es crucial que se desarrollen estos instrumentos para guiar la modernización municipal de manera coherente, asegurando que las inversiones en tecnología se alineen con los objetivos de modernización a largo plazo.

Es prioritario crear programas de Reducción de Desigualdades entre Municipios debido a las considerables desigualdades que existen entre los municipios de comunas más desarrolladas y aquellos en áreas rurales o semiurbanas. Esta brecha estructural debe abordarse a nivel nacional, promoviendo políticas que **aseguren que todos los municipios, independientemente de su tamaño o nivel de desarrollo, tengan las mismas**

oportunidades y capacidades para avanzar en la transformación digital. Solo así se podrá asegurar una modernización equitativa en todo el país.

Algunos desafíos están vinculados a la modernización del sistema municipal en tanto normativas que rigen la institución subnacional. Se hace necesaria la revisión de las normativas vigentes, comprendiendo la actualización de la Ley Orgánica Municipal para definir competencias claras en tecnología, información e informática, promoviendo una gestión más eficiente y coherente, que está ligado a la Ley 20922 sobre Plantas Municipales.